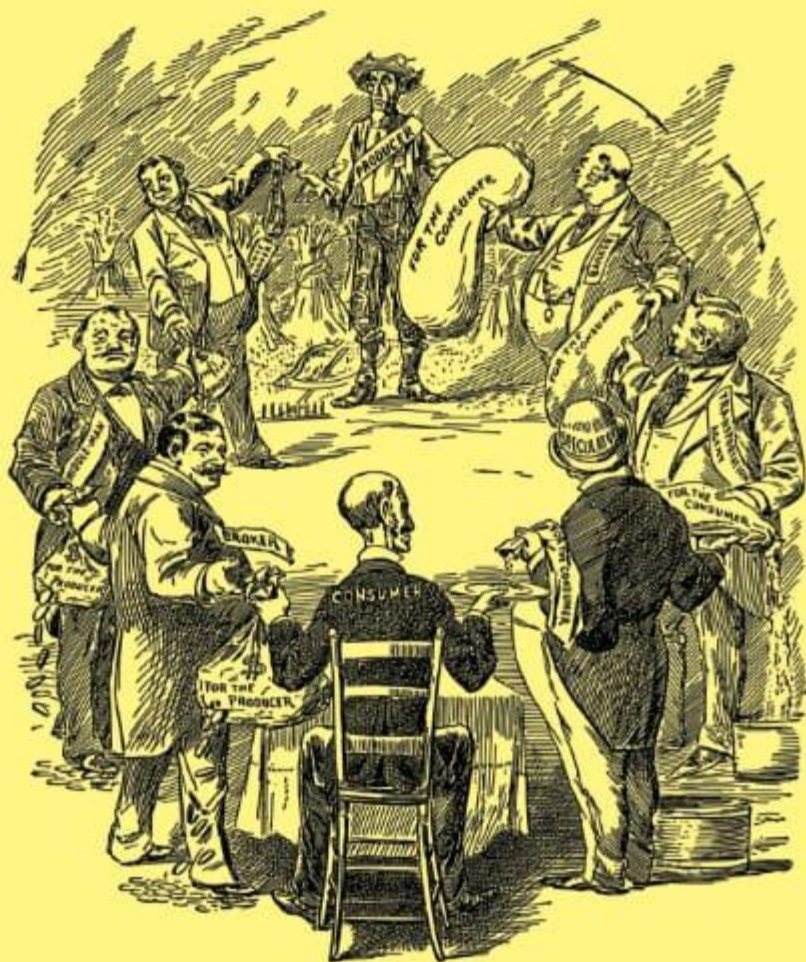


Prof. Dr. Thomas Santoso, M.Si.

ETIKA BISNIS



ETIKA BISNIS

Prof Dr Thomas Santoso, M.Si

ETIKA BISNIS

Penulis:

Prof. Dr. Thomas Santoso, M.Si.

Copyright © 2022
ISBN 978-623-7692-55-3

Diterbitkan Oleh:

CV. Saga Jawadwipa
Pustaka Saga

Jl. Kedinding Lor, Gg. Delima 4A, Surabaya
Email: saga.penerbit@gmail.com HP: 085655396657

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin
tertulis dari Penerbit

Kata Pengantar

Etika bertalian dengan keyakinan benar dalam tindakan seseorang. Dari pelbagai pemberitaan dan studi yang pernah dilakukan, ada kecenderungan terjadinya kemerosotan etika dalam kehidupan saat ini. Institusi keluarga, agama, pendidikan, masyarakat, dan negara ikut andil dalam kemerosotan etika.

Sosialisasi etika perlu dilakukan terutama lewat pikiran, ucapan, dan tindakan tokoh panutan. Selain itu, sosialisasi etika juga dapat dilakukan lewat proses pembelajaran di institusi pendidikan.

Etika bisnis yang diajarkan di perguruan tinggi adalah salah satu upaya sosialisasi etika kepada mahasiswa. Kehadiran buku Etika Bisnis ini diharapkan dapat memperlancar sosialisasi etika. Semoga bermanfaat.

Surabaya, 6 September 2022
Prof. Dr. Thomas Santoso, M.Si.

Daftar Isi

Kata Pengantar | iii

Daftar Isi | iv

1. Etika Bisnis | 1
2. Teori Etika Bisnis | 13
3. Mengelola Etika Bisnis | 27
4. Etika dan Sumber Daya Manusia | 90
5. Etika dan Produksi | 109
6. Etika dan Pemasaran | 127
7. Etika dan Keuangan | 146
8. Etika dan Akuntansi | 166

Daftar Pustaka | 189

Riwayat Hidup | 190

1. Etika Bisnis

Etika

Etika adalah adat kebiasaan yang benar/ baik; yang dipertahankan, dijunjung tinggi serta diwariskan secara turun temurun. Etika sebagai ilmu mempelajari tentang benar- keliru, baik- buruk, hak- kewajiban moral.

Etika bertalian dengan keyakinan benar dalam tindakan seseorang. Oleh karena itu acapkali diperdebatkan tentang jumlah kebenaran (monisme/ kebenaran tunggal; dualisme/ kebenaran ada dua; pluralisme/ kebenaran beragam); patokan kebenaran (agama, hukum, budaya, pendidikan, dst); siapa yang menentukan kebenaran (orang tua, agamawan, tokoh budaya, pendidik senior, dst).

Tujuan etika adalah:

- a. Membantu mengambil sikap yang tepat pada saat menghadapi transformasi/ modernisasi, konflik nilai, serta mampu bersikap kritis terhadap ideologi baru.
- b. Sarana pembentukan sikap kritis mahasiswa dalam kapasitas sebagai anggota komunitas intelektual.

Metode etika:

- a. Kritis, pertanyaan seputar jujur dan adil.
- b. Sistemik, berada dalam tatanan yang menyeluruh, terstruktur, dan koherensif.

Jenis etika:

- a. Etika deskriptif: memaparkan perbuatan manusia 'apa adanya', tidak memberikan penilaian.

- b. Etika normatif (preskriptif): memberi penilaian moral atas tindakan manusia.
- c. Meta-etika: melampaui etika, bertalian dengan logika, ungkapan/ ucapan/ bahasa moral.

Etika Kristen

Studi tentang Etika Bisnis tidak bisa lepas dari tesis Max Weber "*The Protestant Ethics and the Spirit of Capitalism*". Weber mempertanyakan mengapa segala sesuatu yang muncul di belahan bumi sebelah timur (seperti agama, arsitektur, kedokteran, aljabar, dst) justru perkembangannya sangat pesat di belahan bumi barat. Weber menduga belahan bumi barat yang mayoritas beragama Kristen Protestan memiliki ajaran dan semangat untuk mengumpulkan modal yang optimal. Dari pembacaan Alkitab yang cermat dan penuh hikmat, Weber menafsirkan ajaran/ etika Protestan ialah kerja (keras, cerdas, ikhlas); penghargaan atas waktu (kronos, kairos/ kesempatan, aion/ kekal); dan hidup hemat.

Untuk memahami Etika Bisnis dalam perspektif Kristen, kita harus membaca dengan cermat Matius Pasal 5-7. Tujuan hidup manusia adalah mendapat kebahagiaan. Yesus mengawali ajaranNya dengan ucapan bahagia (Matius 5: 1-12). Perhatikan dan pahami ajaran untuk menjadi garam dunia dan terang dunia, diberkati untuk menjadi saluran berkat, berdamai, hutang piutang, kasihi musuhmu, sedekah, berdoa, berpuasa, harta di sorga dan di bumi, mengatasi kekuatiran hidup, jangan menghakimi, jalan yang benar, dst. Pahami Matius 7: 12 sebagai *The Golden Ethics*.

Weber menyatakan *ethics* (perintah Tuhan) harus diubah menjadi *ethos* (semangat). *Ethos* berupa perkataan yang diulang-ulang dan keteladanan sehari-hari. *Ethos* lebih mudah dipahami dan diikuti seseorang, dibanding *ethics*.

Bisnis Kontemporer

Bisnis adalah urusan khas manusia, sejak dalam rahim sampai meninggal, yang teramat kompleks. Bisnis kontemporer merupakan:

1. Entitas korporatif (*corpus*= tubuh), tubuh yang berbadan hukum dari sisi analogi organis;
2. Kegiatan bertujuan, yaitu memaksimalkan keuntungan;
3. Kegiatan relasional, karena melibatkan pihak lain dan saling menguntungkan;
4. Sarana pengembangan diri, memanusiakan manusia, menjadi manusia yang lebih baik.

Dimensi bisnis:

1. Dimensi sosial, yaitu keterarahan kepada pihak lain, melibatkan paling tidak dua pihak, ada tujuan, dan menguntungkan semua pihak;
2. Dimensi ekonomi, yaitu berorientasi kepada *profit*, efisiensi, produktivitas, biaya produksi rendah, harga bersaing, kualitas produk, dan pelayanan prima;
3. Dimensi hukum, yaitu berdasar hukum, taat pada peraturan, dan tidak memanfaatkan kekosongan hukum untuk kepentingan sendiri;
4. Dimensi moral, karena bertalian dengan nilai keadilan, kejujuran, tanggungjawab, kesetaraan hak dan kewajiban.

Pebisnis Yang Sukses

Setiap orang yang terlibat dalam bisnis seyogianya berpikir, berucap, dan bertindak secara etis. Untuk mencapai itu, setiap orang seharusnya berada dalam situasi:

- a. Memupuk relasi yang intim dengan Allah.
- b. Merawat keluarga yang harmonis.
- c. Menetapkan batas dengan lawan jenis.
- d. Menjadi bagian dari sebuah kelompok akuntabilitas.
- e. Mengatur waktu dan keuangan dengan baik.
- f. Menjaga tubuh tetap sehat.
- g. Rendah hati.

Agar bisnis bisa sukses, setiap tugas yang dipercayakan kepada kita haruslah diselesaikan dengan baik. Ancaman terbesar bagi pebisnis yang sukses adalah kesuksesan itu sendiri.

Diskriminasi Pekerjaan

Diskriminasi ialah membedakan satu objek dengan objek lainnya, secara sengaja atau tidak sengaja. Diskriminasi berbeda dengan preferensi. Diskriminasi pekerjaan dapat terjadi di internal perusahaan. Mulai dari perencanaan karyawan, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, promosi, kompensasi, sanksi dan pemutusan hubungan kerja, dsb. Diskriminasi meliputi perbedaan mayoritas-minoritas, laki-perempuan (*sexual harassment*), warna kulit, etnis, suku, agama, usia, disabilitas, *body shaming*, dsb.

Diskriminasi pekerjaan dalam bentuk:

- a. Penilaian bukan atas dasar kemampuan (tapi senioritas, dll)

- b. Penilaian atas dasar prasangka sosial (rasial, seksual) dan *stereotipe* yang salah.
- c. Keputusan yang berpengaruh negatif (PHK, pangkat terhambat, gaji, dll).

Bentuk diskriminasi:

- a. Sengaja, tidak terinstitusionalisasi
- b. Tidak sengaja, terinstitusionalisasi

Tingkat diskriminasi (perbandingan):

- a. Keuntungan rata-rata yang terdiskriminasi: kelompok lainnya.
- b. Proporsi kelompok terdiskriminasi di tingkat pekerjaan paling rendah: proporsi kelompok lain di tingkat yang sama.
- c. Proporsi kelompok terdiskriminasi yang memegang jabatan: proporsi kelompok lain di tingkat yang sama.

Perbandingan penghasilan rata-rata (indikator paling sugestif atas diskriminasi):

- a. Gender (penghasilan laki lebih tinggi dari perempuan untuk posisi yang sama).
- b. Penghasilan rendah: tinggi (penghasilan mayoritas lebih tinggi dari minoritas untuk posisi yang sama).

Argumen menentang diskriminasi:

- a. Manusia ciptaan Tuhan, tidak boleh ditambah atau dikurangi haknya oleh manusia.
- b. Utilitas,..produktivitas manusia akan optimal jika pekerjaan diberikan berdasarkan kompetensi dan kebaikan.
- c. Hak,..diskriminasi melanggar hak moral dasar manusia.

- d. Keadilan,..diskriminasi adalah pelanggaran terhadap prinsip keadilan.

Tindakan afirmatif:

- a. Gaji yang sebanding untuk pekerjaan yang sebanding.
- b. Program untuk mencapai distribusi yang lebih representatif bagi perempuan dan minoritas.
- c. Audit (penyelidikan detail) atas semua jenis pekerjaan di perusahaan.
- d. Kompensasi untuk karyawan yang dirugikan dengan sengaja.
- e. Instrumen untuk mencapai tujuan sosial (terkait masa lalu, ras dan kemiskinan).
- f. Penerapan tindakan afirmatif dan penanganan keberagaman.

Kode Etik (Profesi)

Kode etik adalah sekumpulan norma moral yang mengatur perilaku sekelompok orang dalam profesi tertentu. Profesi berbeda dengan okupasi. Okupasi adalah pekerjaan, sedangkan profesi adalah pekerjaan yang menuntut prasyarat tertentu, yang biasanya melalui jenjang pendidikan. Hampir semua profesi memiliki kode etik. Kode etik yang tertua adalah dalam bidang medis (dokter) dirumuskan oleh Hippokrates pada Abad 5 SM. Setelah itu lahir kode etik tentara, polisi, kependidikan, wartawan, akuntan, advokat, psikolog, dst. Kode etik merupakan produk *applied ethics*, berupa refleksi kritis sistematis, fleksibel terhadap perubahan, dan wajib diikuti anggota kelompoknya. Kriteria kode etik yang efektif:

- a. Rumusan mencerminkan kesepakatan semua pihak yang terkait kode etik;
- b. Rumusan terstruktur dan tersistem, biasanya mengatur hal yang pokok-pokok saja;
- c. Fleksibel terhadap perubahan, jadi cocok untuk situasi dan kondisi apa pun;
- d. Wajib ditaati, dan ada sanksi bagi pelanggaran.

Ada komisi pengawasan atau dewan kode etik, yang dibentuk saat diperlukan.

Ethics statements meliputi:

- a. *Value statement*, pernyataan nilai- nilai;
- b. *Corporate credo*, penegasan yang berhubungan dengan *corporate social responsibility* terhadap stakeholders (konsumen, pekerja, pelanggan, pemasok, pemilik saham, masyarakat, dst);
- c. *Code of conduct*, kebijakan moral- etis yang berhubungan dengan antisipasi akan terulangnya hal yang buruk yang pernah terjadi (misal pemberian hadiah, konflik kepentingan, relasi dengan pemasok, dst).

Manfaat kode etik:

- a. Meningkatkan kredibilitas korporasi secara internal dan eksternal;
- b. Mengatur diri sendiri, sehingga meminimalisir campur tangan pemerintah;
- c. Alat untuk mengukur *corporate social responsibility*;
- d. Menghilangkan hal yang belum jelas tentang norma moral, khususnya konflik nilai.

Etika (Ke) Pemimpin (an)

Saat ini dunia (bisnis) mengalami kemerosotan etika. Hal ini disebabkan materialisme lebih mengedepan dibanding idealisme. Institusi agama, pendidikan, keluarga, dan negara bertanggungjawab atas kemerosotan etika. Kemerosotan etika bersamaan dengan krisis (ke)pemimpin(an). Banyak pemimpin lebih mendahulukan retorika daripada perilaku. Seharusnya pemimpin bertanggungjawab menjaga etika, dan juga melahirkan pemimpin baru. George Barna dalam buku *The Frog in the Kettle*, mengkritik institusi yang absen menghadirkan pemimpin yang efektif dan etis.

Pemimpin harus memiliki visi. Visi yang berasal dari Tuhan, bukan pemikiran manusia semata. Uniknya, perusahaan sekuler (seperti Coca Cola dengan visi murah dan mendunia, Disney World dengan visi sebagai tempat paling membahagiakan di dunia) tanpa sadar mengadopsi etika dari religi tertentu. Dan sebaliknya, ada organisasi berbasis religi yang mengaborsi nilai etika dari religi tersebut. Visi korporat menentukan standar kinerja, standar kinerja menuntut orang untuk berkomitmen, komitmen membuat orang punya semangat hidup.

Pemimpin yang efektif terlihat pada kualitas orang yang dipimpinnya, yaitu anggota/ karyawan yang berpikir kritis dan berinisiatif aktif. Melalui pelatihan dan pengembangan, anggota diberdayakan agar tidak harus selalu bergantung pada pemimpin. Anggota/ karyawan diperlakukan sebagai aset perusahaan yang paling berharga. Karyawan dibina bukan dibinasakan.

Pemimpin memiliki jiwa melayani. Pemimpin adalah aksi/tindakan, bukan sekedar posisi/ kedudukan. Seperti Robert Greenleaf di perusahaan telekomunikasi AT&T yang telah mempraktekan dan menulis buku *Servant Leadership*. Seorang pemimpin belajar mempercayai orang lain, sampai satu saat terbukti orang tersebut tidak dapat dipercaya.

Pemimpin tidak lepas dari akuntabilitas. Pemimpin mendapat kepercayaan dan pada saat bersamaan memberi pertanggungjawaban. Seperti besi menajamkan besi, maka pemimpin harus punya pengaruh tajam terhadap anggota/karyawan. Pemimpin menjadi panutan anggota/karyawan, tidak hanya dalam teknis pekerjaan namun yang utama dan terutama dalam tindakan yang etikal.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Istilah *corporate social responsibility* atau CSR sepertinya terdiri atas kata-kata yang saling bertentangan. *Corporate* mempunyai tujuan untuk mendapat keuntungan (*profit*), *social* lebih menekankan kesejahteraan masyarakat (*non profit*), dan *responsibility* atau tanggung jawab (*moral*). CSR secara keseluruhan diartikan sebagai tanggung jawab korporasi/perusahaan kepada masyarakat, karena keuntungan yang diperoleh korporasi adalah berasal dari masyarakat. Hakekat CSR adalah saling peduli.

CSR dibedakan internal (antara pengusaha dengan karyawan) dan eksternal (antara pengusaha dan karyawan dengan masyarakat). Tujuan CSR adalah peningkatan kesejahteraan karyawan (internal) dan masyarakat (eksternal). Perusahaan yang memperoleh keuntungan banyak, wajib

memberi banyak. Keuntungan sedikit, memberi sedikit. Apabila belum ada keuntungan, belum perlu menyisihkan dana untuk CSR.

CSR sudah dilaksanakan sejak dulu, jauh sebelum CSR dibuat sebagai undang-undang. Andrew Carnegie (1835- 1919) saat itu pebisnis baja terkaya di dunia, misalnya, menyisihkan separuh dari keuntungannya untuk pendidikan. Carnegie banyak membangun sekolah dan perpustakaan, dengan keyakinan pendidikan dapat memperbaiki kesejahteraan keluarga. Kekayaan yang dimiliki, diyakini sebagai *trust fund*. Kekayaan dipercayakan kepada orang kaya untuk membantu orang yang membutuhkan. Di Indonesia hal serupa dilakukan oleh pemilik PT Gudang Garam, PT Djarum, dst.

Mungkin masih ada perusahaan yang belum menjalankan CSR. Atau menjalankan CSR dengan alasan pragmatis: takut kepada pemerintah, bersaing dengan kompetitor, tekanan media sosial, maupun alasan finansial. CSR mengenal hierarki, secara berurutan:

- a. *Philanthropic responsibility*, alasan kemanusiaan
- b. *Ethical responsibility*, alasan moralitas
- c. *Legal responsibility*, alasan peraturan pemerintah
- d. *Economical responsibility*, alasan untung rugi.

Dari beberapa hasil penelitian, CSR memiliki manfaat:

- a. Membangun *trust* (penelitian Francis Fukuyama, Pierre Bourdieu, dkk)
- b. Membangun *network* (penelitian Robert Putnam, dkk)
- c. Membangun *social norm* (penelitian James Coleman, dkk)

CSR harus dikerjakan dengan baik, dalam arti punya program jelas/ terarah dan berkelanjutan, serta ditangani oleh profesional/ SDM yang handal. CSR yang baik diyakini akan bermanfaat bagi kesejahteraan masyarakat, dan pada gilirannya akan berimbas positif bagi perusahaan.

Pelestarian Etika Bisnis

Etika bisnis perlu dilestarikan dengan cara internalisasi/ sosialisasi/ inkulturasi dari suatu generasi ke generasi berikutnya. Pelestarian dimulai dari diri sendiri, keluarga, masyarakat, negara, dan dunia. Cara pelestarian etika bisnis yang efektif melalui MOTIVATE (akronim *Modeling, Open communication, Time, Intimacy, Vision, Affirmation, Training, Entrust*).

Modeling atau keteladanan. Keteladanan (perbuatan, bukan kesempurnaan) lebih penting dari sekedar perkataan. Keteladanan menjadi gaya hidup, artinya apa pun yang kita kerjakan adalah bagian dari kehidupan yang harus dilakukan dengan baik dan sepenuh hati.

Open communication atau komunikasi yang terbuka. Komunikasi yang membuat tenang dan bebas. Komunikasi yang lebih banyak mendengar daripada berbicara. Kita mendengar dulu untuk memahami, setelah itu baru berbicara untuk dipahami.

Time atau waktu. Waktu berkualitas yang lama sangat berpengaruh terhadap keluarga maupun lingkungan (bisnis). Waktu adalah investasi, dan ada momen waktu yang ajaib dan tidak bisa dipaksakan. Libatkan setiap anggota komunitas dalam

jadwal kita. Singkirkan jadwal yang tidak esensial. Sentuh hati mereka setiap hari.

Intimacy atau keintiman relasi. Hubungan keluarga tidak berarti hubungan baik. Keintiman lebih dipengaruhi oleh persahabatan. Anak kecil mungkin bisa diintimidasi, tapi setelah dewasa butuh intimacy atau relasi.

Vision atau visi/ penglihatan. Visi akan menginspirasi. Semakin jelas visi, semakin luar biasa motivasi. Kita bebas untuk memilih visi, tetapi tidak terbebas untuk lari dari konsekuensi akibat pilihan tersebut.

Affirmation atau penegasan. Dalam hukum penegasan, perkataan itu menghidupkan. Kata-kata positif berdampak secara positif, dan kata-kata negatif berdampak secara negatif.

Training atau pelatihan. Dalam hukum pelatihan, setiap pelatihan yang baik akan menghasilkan perubahan. Pelatihan bukan sekedar pengajaran. Pelatihan melibatkan pengajaran, dan pengajaran belum tentu sebuah pelatihan. Pelatihan membutuhkan kesengajaan. Pelatihan membuat anak menjadi taat, pelatihan membuat orang dewasa menjadi hormat. Pelatihan membutuhkan disiplin. Disiplin kadang menyakitkan.

Entrust atau memercayakan. Pada akhirnya, kita memercayakan mereka (anak, anggota komunitas) kepada Tuhan. Kita mendoakan mereka kepada Tuhan.

2. Teori Etika Bisnis

Teorinya etika bisnis muncul untuk menjawab pertanyaan apa tujuan hidup manusia, dan bagaimana kebahagiaan hidup bisa dicapai? Ada tiga teori etika bisnis, yang intinya adalah sebagai berikut:

1. Teori Utilitarianisme/ Kegunaan

Tokoh: Jeremy Bentham, John Stuart Mill

- Bertindaklah sedemikian rupa agar tindakanmu menghasilkan kebahagiaan terbesar bagi jumlah terbanyak orang yang terkena dampak dari tindakanmu (kegunaan bagi banyak orang).
- Kalkulasi untung-rugi (*profit oriented*).
- Kebahagiaan bersifat kuantitatif.

Kritik: apakah adil, sesuai HAM, dan bagaimana mengukur kebahagiaan.

2. Teori Deontologi/ Kewajiban

Tokoh: Immanuel Kant

- Bertindaklah sedemikian rupa agar tindakanmu itu berlaku umum.
- Taat aturan dan jalankan kewajiban sebagai hukum moral.
- Semakin memberi kepada orang lain sesuai tugas dan tanggung jawab, maka ia semakin berkembang menjadi dirinya sendiri yang secara kodrati bernilai.
- Kebahagiaan di dunia dan kebahagiaan di akhirat.

3. Teori Etika Keutamaan (*Virtue Ethics*)

- Prinsip moral yang berlaku umum, harus dipraktikkan dalam setiap aspek kehidupan.
- Kumpulan dari nilai, norma, aturan yang bersifat umum, diantaranya:
 - a. Kejujuran
 - apa yang dipikirkan, diucapkan, dilakukan sesuai dengan hati nurani
 - b. Keadilan
 - keseimbangan antara hak dan kewajiban
 - keadilan distributive, legal, komutatif
 - c. Tanggung jawab
 - respon atau reaksi atas perbuatan yang disengaja atau tidak disengaja
 - tanggung jawab kepada diri sendiri, keluarga, masyarakat, negara, dan Tuhan
 - d. Keberanian moral
 - Kemandirian dalam menentukan sikap untuk bertindak
 - e. Kepedulian
 - Keterarahan kepada pihak lain (altruisme)
 - f. Kepercayaan
 - Keyakinan atau sikap atau rasa tahu tentang yang dilakukannya benar
 - g. *Fairness*
 - Kesiediaan memberi apa yang patut diberikan
 - h. Realistik – Kritis
 - Pertimbangan secara matang dengan cara membuka mata fisik, mata hati, dan pikiran terhadap realitas

- i. Rendah hati
 - Apa adanya, tahu diri
- j. Hormat
 - Hormat kepada diri sendiri & orang lain

Untuk memahami bagaimana keyakinan dalam diri seseorang diwujudkan dalam perilaku atau tindakan, seyogianya dipelajari beberapa teori sosial berikut ini:

Kerangka pemikiran Weberian mengakui bahwa struktur-struktur sosial mempengaruhi pemikiran dan perilaku anggota masyarakat. Namun teori sosial tak dapat sepenuhnya dicapai melalui aplikasi teknik-teknik dan metode-metode keilmuan tanpa pemahaman atas 'aspek-aspek subjektif realita kehidupan sosial. Dengan demikian teori sosial harus tidak hanya mengenai kesadaran-kesadaran objektif, melainkan terutama harus mengenai bagaimana dunia subjektif kehidupan kemasyarakatan diciptakan, dipelihara, dan mengalami perubahan-perubahan.

Oleh karena itu untuk menganalisis perilaku manusia digunakan pula Teori Pertukaran (*Exchange Theory*) George C. Romans dan Peter M. Blau yang lebih menekankan aspek-aspek subjektif dari realita kehidupan sosial.

Pertukaran akan dilihat pula sebagai suatu interaksi antara agensi dan struktur, yang tidak hanya memberi peran pada individu selaku aktor, namun juga masih memberi peran pada arti pentingnya struktur/norma yang ideal. Interaksi antara agensi dan struktur dikenal sebagai Teori Strukturasi Anthony Giddens.

Weberian

Karya Max Weber yang berjudul *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism* merupakan awal telaah masalah etos dan perilaku kerja suatu etnis dan pengaruhnya terhadap perkembangan etnis tersebut. Karya tersebut lahir dari rasa ingin tahu Weber tentang fakta munculnya agama, seni, arsitektur, dan universitas pada golongan etnis di belahan dunia Timur, namun perkembangannya secara pesat justru terjadi pada golongan etnis di belahan dunia Barat. Menurut Max Weber, etos kerja manusia Protestan diwujudkan dalam perilaku ulet, keras, disiplin, “bekerja selama siang hari” demi kemuliaan Tuhan, telah bermuara pada kapitalisme. Denominasi Calvinisme dalam Agama Protestan -- yang berpegang pada Amsal 22:29 “Adakah kamu lihat orang yang tekun dalam pekerjaannya? Sesungguhnya dia akan berdiri di hadapan raja-raja” dan mengajarkan bahwa untuk mencapai kehidupan yang lebih baik dan terhindar dari dosa, maka manusia haruslah bekerja seperti juga Tuhan telah bekerja untuk menciptakan alam semesta dan isinya termasuk manusia -- telah melahirkan slogan-slogan kapitalisme seperti "waktu adalah uang", "uang menghasilkan uang", "kredit adalah uang", dan "bendaharawan yang baik selalu menguasai dompet orang lain".

Kunci keberhasilan seseorang yang memiliki semangat kapitalisme ialah kerja keras, hidup hemat, ketepatan waktu, dan keadilan dalam tiap transaksi. Kunci keberhasilan ini telah melahirkan falsafah kekikiran. Contoh falsafah kekikiran ialah apabila seseorang yang berpenghasilan Rp 10.000,00 per hari, minta izin satu hari

untuk pergi rekreasi dan membelanjakan uang Rp 5.000,00. Hal ini berarti uang yang dibelanjakan ialah Rp 15.000,00 karena dengan pergi rekreasi dan tidak bekerja sebenarnya ia telah kehilangan Rp 10.000,00 per hari.

Berbeda dengan pandangan tradisional yang memperhitungkan berapa jam harus bekerja agar hasil yang dicapai tetap sama, maka pandangan kapitalis ialah bekerja sekuat mungkin agar hasil yang dicapai hari ini lebih besar dibanding kemarin. Seorang yang berpenghasilan Rp 15.000,00 mendapat kenaikan penghasilan menjadi Rp 24.000,00 per hari untuk delapan jam kerja, dapat bekerja lebih giat atau bahkan menambah jam kerja agar penghasilannya menjadi lebih besar lagi -- apabila dia seorang kapitalis --, atau dapat pula menurunkan jam kerja menjadi lima jam sehari -- apabila dia seorang tradisional --, karena bagi seorang tradisional dengan bekerja lima jam per hari pun penghasilannya tetap sama yaitu Rp 15.000,00.

Keunggulan tesis Weber terutama karena kajian yang mendalam pada hampir semua agama di dunia dan pengaruhnya terhadap kapitalisme. Keberhasilan Weber juga tidak lepas dari pemanfaatan metode *Verstehen* yaitu suatu metode pendekatan yang berusaha mengerti makna yang mendasari dan mengitari peristiwa-peristiwa sosial dan historis.

Tesis Weber tiada luput dari kelemahan, misalnya menempatkan Calvinisme secara berlebihan. Padahal, ajaran Calvin yang bersumber dari Injil juga berbicara tentang “keseimbangan”, “pemerataan”, “kasih”, “tolong menolong”

antar sesama umat manusia, tanpa membedakan yang satu dengan yang lain.

Agama Katolik yang juga bersumber dari Injil ternyata memiliki penafsiran yang berbeda. Ajaran agama Katolik menganggap nafsu untuk meraih keuntungan sebagai *Turpitude* (yang dengan istilah itu berarti juga suatu keadaan yang tidak bisa dihindari dan dengan demikian secara etis membenarkan pencarian keuntungan) haruslah ditolak. Katolik menentang ketamakan dan bahkan *anti-chrematistik*/anti mencari uang. Bryan Turner menjelaskan bahwa tesis Weber harus dipandang sebagai suatu tesis yang mengandung teori yang ideal tentang nilai dan tesis tersebut dapat dibenarkan sepanjang pembatasan-pembatasan tertentu. Hal ini nampaknya sejalan dengan pendapat Alatas yang menyatakan tesis Weber berlaku juga di Asia Tenggara, dengan catatan, diperlukan adaptasi tertentu antara agama Protestan dan Islam yang memiliki perbedaan mengenai konsep Tuhan.

Tulisan Weber juga membahas sikap agama-agama dunia lain, seperti agama Budha dan agama Yahudi, terhadap orde sosial dan ekonomi. Agama Budha tidak memberi tempat pada kesadaran untuk memiliki atau pemilikan secara berlebihan sedangkan perintah agama cenderung tidak mengikat, karena hanya sekedar anjuran. Agama Yahudi sangat mementingkan latihan intelektual dan rasionalisme.

Semangat *Bushido* pada masyarakat Jepang merupakan semangat berkorban terhadap negara yang dianggap sama dengan masuk surga. Semangat *Bushido* yang dimiliki oleh

Kaum Samurai juga meliputi semangat kerja. Dengan bekal semangat Bushido, bangsa Jepang telah tampil sebagai negara kapitalis (*casu quo* makhluk ekonomi). Perekonomian negara Jepang telah merekayasa tesis Weber, karena pada negara yang bukan Protestan bisa muncul kapitalisme. Dengan demikian, perilaku kerja (keras) bukan monopoli bangsa Barat atau agama Protestan.

Teori Pertukaran

Teori pertukaran muncul sebagai kritik terhadap teori sosial yang terlalu menekankan dominasi struktur belaka, serta mengabaikan peranan individu. Menurut teori pertukaran, perilaku seseorang yang menjadi warga dari institusi itulah yang membentuk dan membuat pola dalam suatu struktur sosial. Sejarah merupakan hasil ciptaan pahlawan-pahlawan besar (aktor), sedangkan struktur sosial hanya sekedar membantu.

George C. Homans mempelopori teori pertukaran dengan mengambil alih prinsip-prinsip pemikiran psikologi perilaku dan ekonomi utilitarian. Prinsip psikologi merupakan akar interaksi sosial. Prinsip semacam ini mampu digunakan untuk menjelaskan perilaku kelompok kecil sampai perilaku kelompok besar. Apabila prinsip tersebut diteruskan, maka pada hakikatnya interaksi sosial merupakan pertukaran barang-barang yang bersifat material dan nonmaterial (seperti moral, penghargaan, simbolik, prestise dan prestasi). Pertukaran tersebut dilakukan untuk mengejar imbalan yang maksimal dan menginginkan biaya yang minimal.

Apabila seseorang memberikan sesuatu pada orang lain, sesungguhnya secara implisit ia juga mengharapkan imbalan balik. Seseorang yang menerima imbalan sebenarnya berada dalam tekanan untuk membalas dalam jumlah yang setara dengan yang diterima. Dalam interaksi yang bersifat diadik, hubungan pertukaran antara dua pihak berada dalam situasi keseimbangan yang praktis. Apabila situasi keseimbangan itu berubah pada semakin menyusutnya imbalan yang diperoleh oleh suatu pihak, maka pihak tersebut cenderung untuk mengubah perilakunya. Kalau pihak tersebut mencoba mencari alternatif pertukaran lain untuk mendapat imbalan yang lebih besar, maka akan tercipta kembali situasi yang layak atau seimbang.

Untuk perilaku yang lebih kompleks, biasanya penciptaan pranata baru yang rumit dan kompleks dimulai pada kemampuan manusia untuk menciptakan surplus ataupun kepemimpinan yang efektif dan aturan moral yang mengatur perilaku manusia agar lebih tertib. Surplus seperti itu dinilai sebagai "investasi sosial", sehingga dapat menciptakan pranata baru. Apabila pranata baru ini muncul, maka imbalan yang diberikan harus lebih besar bagi pendukung-pendukungnya, yang diharapkan dapat mempertahankan dan memperkembangkan pranata tersebut. Hanya dengan kelebihan surplus ini maka dapat diberikan imbalan kepada anggota, sehingga anggota dapat mengokohkan dan mengefektifkan pranata tersebut.

Perilaku seperti yang dijelaskan oleh Homans bisa dikembangkan lebih efisien dan efektif lagi, bila ada kemampuan yang ditopang oleh perkembangan system

pertukaran yang lebih kompleks dan rumit. Apabila sistem pertukaran bisa diperinci secara khusus—bisa berlaku juga secara umum seperti uang, maka perbedaan-perbedaan dari aktivitas manusia bisa mendapat imbalan yang seimbang. Dengan demikian orang diperlakukan secara layak dan adil. Prinsip-prinsip yang dapat dirinci secara jelas bisa diperlakukan bagi seseorang atau masyarakat umum (*generalized reinforcers*).

Homans juga mampu menjelaskan kaitan interaksi yang kompleks dengan perubahan sosial. Suatu invensi menimbulkan surplus yang dapat digunakan untuk menumbuhkan pranata baru. Dengan surplus dan pranata baru tersebut, kebutuhan individu dapat dipenuhi dan dapat dicapai keseimbangan pertukaran untuk memasuki pranata yang lebih kompleks. Konflik yang muncul akibat adanya pranata baru dapat menimbulkan perubahan sosial.

Peter Blau mencoba menjembatani analisis sosiologi makro dan mikro. Blau tidak suka dengan pendekatan yang terlalu berat sebelah, yaitu memihak prinsip-prinsip psikologi. Interaksi kelompok tumbuh dan berkembang dengan memiliki ciri-ciri tersendiri yang berbeda dengan ciri-ciri individu. Blau juga kurang setuju dengan *grand theory* Parsons, karena teori ini sukar untuk menganalisis kenyataan yang ada dan individu tidak memiliki daya apa-apa.

Blau menjelaskan konsep "daya tarik sosial". Hubungan pertukaran berlangsung, karena orang mengharapkan imbalan dari orang lain. Imbalan tersebut secara nyata benar-benar diterima, karena orang tersebut telah dilibatkan dan

melibatkan diri dalam pertukaran. Setiap orang mempunyai kecenderungan untuk meyakinkan pada orang lain bahwa dia memiliki sesuatu yang berharga, yang dibutuhkan orang lain. Hubungan semacam ini, usaha untuk menarik orang lain, berlaku dalam suatu prinsip yang bersifat timbal balik atau resiprokal. Frekuensi pertukaran semakin lama semakin sering.

Menurut Blau, hubungan pertukaran selain memiliki fungsi integratif juga menumbuhkan perbedaan status di antara orang-orang yang mengadakan pertukaran. Perbedaan status bisa muncul, karena tidak selamanya orang yang menerima pemberian dari orang lain itu mampu memberikan imbalan yang seimbang terhadap imbalan yang diterima. Sejauh orang itu mampu memberikan imbalan seimbang dalam hubungan resiprokal, maka posisi superior itu biasa. Ini dipandang oleh Blau sebagai pengokohan status secara lebih nyata.

Hubungan pertukaran dapat berubah menjadi hubungan kekuasaan. Seseorang memberi pelayanan kepada orang lain, dan orang lain menerima pelayanan, adalah mutlak atau tak bisa ditawar lagi. Tanpa hubungan pertukaran tersebut manusia tidak dapat hidup. Apabila salah satu pihak mampu menawarkan pelayanan yang mutlak, maka ada pihak-pihak tertentu yang lebih menonjol. Orang yang membutuhkan tidak dapat memperoleh sesuatu secara paksa, melainkan harus mengikuti prosedur tertentu. Terjadi perbedaan hubungan pertukaran, apabila individu yang menerima imbalan tidak bisa menentukan kapan imbalan dapat dikembalikan. Imbalan tidak lagi ditentukan oleh si penerima, tetapi ditentukan dengan paksaan oleh si pemberi pertamakali. Si penerima terpaksa harus

tunduk pada situasi eksploitatif. Dengan demikian terjadilah perubahan hubungan pertukaran ke hubungan kekuasaan.

Dalam suatu hubungan kekuasaan tentu saja mengandung prinsip-prinsip *fair exchange* atau hubungan yang adil, yang dirasakan oleh pihak yang berkuasa. Hubungan yang semakin berkembang antara pihak yang berkuasa dengan pihak yang tidak berkuasa menimbulkan perubahan primer maupun sekunder. Mengantisipasi perubahan tersebut diperlukan konsep persetujuan sosial (*social proval*). Apabila orang setuju atau sepakat menerima hubungan tersebut, maka terciptalah legitimasi. Sebaliknya apabila hubungan kekuasaan dirasakan tidak adil, terjadi kondisi penolakan sosial (*social disproval*) yang menimbulkan situasi oposisi. Situasi seperti inimenjadi benih terjadinya perubahan sosial.

Proposisi-proposisi mengenai bentuk-bentuk perilaku sosial menurut Homans dan Blau ialah:

1. dalam segala hal yang dilakukan oleh seseorang, semakin sering sesuatu tindakan mendapatkan ganjaran (mendatangkan respon yang positif dari orang lain), maka akan semakin sering pula tindakan dilakukan oleh orang yang bersangkutan;
2. jika suatu stimulus tertentu telah merupakan kondisi di mana tindakan seseorang mendapatkan ganjaran, maka semakin serupa stimulus yang ada dengan stimulus tersebut akan semakin besar kemungkinannya bagi orang itu untuk mengulang tindakannya seperti yang ia lakukan pada waktu yang lalu;
3. semakin bermanfaat hasil tindakan seseorang bagi

dirinya, maka akan semakin besar kemungkinan tindakan tersebut diulangi. Proposisi rasionalitas menyatakan bahwa di dalam memilih suatu tindakan yang mungkin dilaksanakan, maka seseorang akan memilih tindakan yang paling menguntungkan, dilihat dari segi waktu, nilai hasil, dan perkembangan berdasar berbagai kemungkinan pencapaian hasil;

4. semakin sering seseorang menerima ganjaran yang istimewa, maka ganjaran tersebut akan menjadi kurang bermakna;
5. jika seseorang tidak menerima ganjaran seperti yang ia inginkan, atau mendapat hukuman yang tidak ia harapkan, ia akan menjadi marah dan akan semakin besar kemungkinan bagi orang tersebut untuk mengadakan perlawanan atau menentang, dan hasil dari perilaku semacam ini akan menjadi lebih berharga bagi dirinya;
6. bila tindakan seseorang mendatangkan ganjaran seperti yang ia harapkan bahkan berlebihan, atau tindakan tersebut tidak mendatangkan hukuman seperti keinginannya, maka ia akan merasa senang, dan akan semakin besar kemungkinannya bagi orang tersebut untuk menunjukkan perilaku persetujuan terhadap perilaku yang dilakukan, dan hasil perilaku semacam ini akan menjadi semakin berharga bagi dirinya.

Teori Strukturasi

Teori strukturasi dari Anthony Giddens mengkritik teori sosiologi interpretatif dan struktural, yang menggambarkan adanya tendensi dalam ilmu-ilmu sosial yang memisahkan

antara teori sosial struktural dan teori subjektif, sehingga menghasilkan dualisme agensi dan struktur. Teori strukturasi diciptakan justru untuk merekonsiliasi kedua teori di muka dengan menolak dualisme struktur, tetapi dengan menonjolkan dualitas struktur. Dualitas struktur sebagai pendekatan sintesis tidak melihat agen dan struktur terpisah, tetapi berkaitan dan saling membutuhkan.

Ada empat hal pokok dalam teori strukturasi yang bertalian dengan perilaku, yaitu:

- a. struktur dan agen berinteraksi dalam hubungan produksi dan reproduksi. Perilaku agen adalah reproduksi struktur, sedangkan struktur diproduksi oleh agen. Struktur tidak hanya bersifat deterministik/ *constraint*, tetapi juga memberikebebasan/ *enabling*;
- b. perilaku agen bisa bersifat rutin, teoritik, atau strategik. Perilaku rutin dilakukan oleh agen untuk mencari rasa aman atau menghindari risiko yang belum terbayangkan. Dalam perilaku rutin, agen cenderung meminimalkan risiko. Perilaku teoritik dilakukan agen yang memiliki kemampuan memelihara jarak antara dirinya dengan struktur masyarakat, sehingga memiliki pemahaman lebih jelas tentang struktur masyarakat tersebut. Agen dapat merespon apa yang dibebankan struktur kepadanya. Perilaku strategik dilakukan oleh agen yang memiliki kepentingan tertentu terhadap struktur, sehingga dia dapat memantau apa saja tindakan struktur. Dengan demikian dalam perilaku rutin tidak ada dualisme subjek-objek, sedangkan dalam perilaku teoritik dan strategik terdapat dualisme subjek-objek;

- c. perilaku terjadi pada konteks ruang dan waktu yang bisa menjadi constraint atau bisa juga enabling;
- d. individu harus dipahami sebagai subjek dan objek (*double hermeneutics* atau pemahaman ganda). Perlu dialog untuk merekonsiliasi pemahaman ilmuwan/ peneliti dengan pemahaman masyarakat.

Giddens melihat agen sebagai partisipan yang aktif dalam mengkonstruksi kehidupan sosial, setidaknya-tidaknya menjadi tuan atas nasibnya sendiri. Setiap tindakan manusia, sebagai agen, selalu mempunyai tujuan. Ini berarti bahwa agen secara rutin selalu memantau apa yang sedang dia lakukan, bagaimana reaksi orang terhadap tindakannya, dan lingkungan di mana dia melakukan kegiatan tersebut. Struktur selain dapat membatasi kegiatan manusia, juga dapat memberikan kebebasan bertindak kepada manusia. Dengan demikian teori strukturasi masih memberi peran pada arti pentingnya struktur atau norma yang ideal.

3. Mengelola Etika Bisnis^{*J}

Saat ini masih ada perkiraan di antara banyak ahli bahwa etika bisnis seperti manajemen waktu, lingkaran kualitas, dan kata kunci manajemen lainnya akan segera menjadi catatan kaki dalam teks yang menggambarkan mode bisnis akhir-akhir ini pada abad ke dua puluh. Masih banyak kasus perusahaan bermunculan seperti kasus perusahaan Enron dan para pegawainya. Selain itu pada bencana keuangan di tahun 2008 juga sebagian besar bukan akibat perilaku ilegal. Untuk sebagian besar, kegiatan yang meruntuhkan ekonomi A.S dan lainnya di seluruh dunia tidak melanggar hukum, setidaknya belum (regulator pemerintah dan sistem hukum sering mengejar ketertinggalan setelah kegagalan etika dalam bisnis). Namun, banyak dari kegiatan itu tidak etis karena pada akhirnya mereka menghasilkan kerugian besar dan bertentangan dengan sejumlah prinsip etika seperti tanggung jawab, transparansi, dan keadilan. Mari kita mulai dengan beberapa faktor yang menjadi dasar terjadinya bencana di Amerika Serikat. Beberapa faktor yang menyebabkan bencana keuangan di tahun 2008 yaitu karena adanya faktor biaya meminjam yang murah, *real estate* menjadi investasi yang paling dipilih, adanya peminjaman hipotik yang menipu, adanya keamanan bank yang tidak aman sehingga semua informasi tersebar.

Mengingat semua yang telah terjadi, apakah etika bisnis dapat diajari dalam kasus-kasus yang sudah terjadi. Mungkin semua perilaku buruk merupakan akibat tidak pernah belajar etika dari keluarga, pendeta, sekolah sebelumnya, atau majikannya. Jika demikian, pendidikan etika akan membuang-

buang waktu dan uang, dan sumber daya harus dikhususkan untuk mengidentifikasi dan membuang semua bagian yang buruk, bukan mencoba untuk mendidik mereka. Menurut buku *Managing Business Ethics*, salah satu bagian yang buruk inilah yang menjadi penyebab masalah etis di organisasi.

Adanya orang baik atau buruk dalam organisasi adalah karena organisasi tidak berdaya untuk mengubah orang-orang ini. Adanya bagian yang buruk menarik sebagian karena perilaku tidak etis kemudian dapat disalahkan pada beberapa individu dengan karakter yang buruk. Meskipun tidak menyenangkan memecat orang, relatif lebih mudah bagi organisasi untuk mencari dan membuang beberapa perilaku yang buruk atau karyawan yang menyebabkannya daripada mencari beberapa masalah yang menyebabkan bagian yang buruk di organisasi tersebut.

Terlepas dari daya tarik adanya sesuatu yang buruk, seperti “karakter” adalah konsep yang didefinisikan dengan buruk, dan ketika orang membicarakannya, mereka jarang mendefinisikan apa yang mereka maksud. Mereka mungkin mengacu pada kombinasi kompleks dari sifat-sifat yang dianggap memandu individu perilaku dalam situasi dilema etika. Jika karakter memandu perilaku etis, pelatihan seharusnya tidak membuat banyak perbedaan karena karakter dianggap relatif stabil atau sulit untuk diubah, bertahan dari waktu ke waktu, dan memandu perilaku di berbagai konteks yang berbeda. Karakter berkembang perlahan sebagai hasil dari pendidikan dan akumulasi dari nilai-nilai yang ditransmisikan oleh sekolah, keluarga, teman, dan organisasi keagamaan. Oleh karena itu,

orang datang ke lembaga pendidikan atau organisasi kerja dengan sudah ditentukan karakter baik atau buruk.

Permasalahannya apakah kita lebih suka mengakuinya, perilaku etis kita dipengaruhi (dan sebagian besar dikendalikan) oleh lingkungan kita. Dalam pengaturan kerja, pemimpin, manajer, dan seluruh konteks budaya adalah hal yang penting sebagai sumber pengaruh dan bimbingan ini. Jika, sebagai manajer, kami mengizinkan karyawan untuk hanyut bersama tanpa bimbingan kami, kami secara tidak sengaja membiarkan mereka menjadi “dikendalikan” oleh orang lain. Jika ini terjadi, kami berkontribusi pada penciptaan “bom” yang dapat membahayakan seluruh organisasi. Pedoman mengenai perilaku etis merupakan aspek penting dalam mengendalikan perilaku karyawan. Ini dapat memberikan informasi penting tentang aturan dan kebijakan organisasi, dan dapat memberikan panduan tentang perilaku yang dianggap tepat atau tidak pantas dalam berbagai situasi.

Menurut psikolog terkenal, berpendapat bahwa tidak apa adanya kontrol perilaku tersebut, bahkan lebih baik, untuk sengaja mengontrol perilaku. Dia percaya bahwa semua perilaku dikendalikan, baik sengaja atau tidak sengaja. Karena itu yang dibutuhkan lebih disengaja, tidak kurang. Demikian pula, perilaku etis dan tidak etis dalam organisasi sudah dikendalikan secara eksplisit atau implisit oleh budaya organisasi yang ada. Dengan demikian organisasi yang mengabaikan untuk mengajari anggotanya perilaku “etis” mungkin secara diam-diam mendorong “perilaku tidak etis” melalui pengabaian yang tidak berbahaya. Tanggung jawab manajemen untuk memberikan panduan eksplisit melalui manajemen langsung dan

melalui budaya organisasi. Atasan yang berusaha mempengaruhi perilaku etis bawahan harus dilihat bukan sebagai orang yang ikut campur tetapi sebagai bagian dari proses pengelolaan alam. Untuk meringkas, kami percaya bahwa lembaga pendidikan dan organisasi kerja harus mengajar orang tentang etika dan membimbing mereka ke arah yang etis. Orang dewasa pada umumnya terbuka dan umumnya diterima, jenis panduan ini. Masalah etika tidak seluruhnya disebabkan oleh bagian yang buruk. Mereka juga merupakan produk dari barel yang buruk seperti lingkungan kerja yang mendorong perilaku tidak etis atau hanya membiarkannya terjadi.

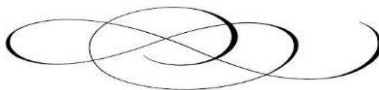
Selain itu, lebih banyak pekerja mungkin melewati batas antara perilaku etis dan tidak etis dalam menanggapi persaingan bisnis yang ketat dan fokus yang ketat pada keuntungan. Karyawan mungkin percaya bahwa mereka dapat membantu perusahaan berhasil (setidaknya dalam waktu singkat). Dengan memalsukan angka penjualan, menyalahgunakan pesaing, atau mengubah pelanggan. Mereka yang merupakan calon PHK potensi juga lebih cenderung untuk menggoda dengan ketidakpantasan. Banyak yang menganggap pesannya sebagai: “mencapai tujuan adalah yang penting dan bagaimana Anda sampai di sana tidak begitu penting”. Oleh karena itu, manajer saat ini mungkin bekerja lebih keras untuk mengomunikasikan gagasan bahwa perilaku etis diharapkan, bahkan dalam persaingan yang agresif. Akhirnya, banyak manajer memahami manfaat jangka panjang yang positif dari sebuah reputasi karena etika dapat membawa ke urusan bisnis lebih baik.

Beberapa perusahaan setuju untuk melakukan dan melaksanakan beberapa kode etik, melihat kejadian yang sudah

terjadi, para pelaku bisnis banyak belajar. Karena itu, mereka telah setuju untuk hidup sesuai dengan kewajiban sebagai berikut:

- Mengadopsi kode etik tertulis.
- Melakukan orientasi dan pelatihan karyawan sehubungan dengan kode etik.
- Menyediakan mekanisme bagi karyawan untuk mengungkapkan kekhawatiran tentang kepatuhan perusahaan terhadap undang-undang dan peraturan pengadaan.
- Mengadopsi prosedur pengungkapan sukarela atas pelanggaran undang-undang pengadaan federal.

Etika bisnis juga penting karena masyarakat peduli. Dari segi ekonomi, bisnis sangat kuat. Bisnis sedang belajar bahwa ia harus menggunakan kekuatannya untuk bertanggung jawab atau berisiko kehilangannya. Menggunakan kekuasaan secara bertanggung jawab berarti peduli terhadap kepentingan banyak pemangku kepentingan atau pihak yang terpengaruh oleh bisnis dan tindakan dan siapa yang berkepentingan dengan apa yang dilakukan bisnis dan bagaimana kinerjanya. Pemangku kepentingan ini mencakup banyak kontituen yaitu pemegang saham, karyawan, pemasok, pemerintah, media, aktivis, dan banyak lagi.



Tulisan ini berfokus pada pengambilan keputusan etis sebagai sesuatu yang dilakukan individu. Ada dua acara untuk berpikir tentang pengambilan keputusan etis individu—pendekatan preskriptif dan pendekatan deskriptif. Tulisan ini mencakup pendekatan preskriptif. Ini berasal dari teori etika dalam filsafat dan menawarkan alat pengambilan keputusan (cara berpikir tentang pilihan etis) yang membantu memutuskan keputusan apa yang harus dibuat serta menjelaskan cara mengintegrasikannya dan menggunakan secara praktis. Apakah memutuskan menggelapkan dana perusahaan merupakan dilema etika yang sulit? Tidak juga, karena menggelapkan adalah mencuri dan itu salah. Tidak banyak yang “dilema” di sana, tetapi hal-hal bisa menjadi sangat mengerikan dalam situasi di mana dua atau lebih nilai, hak, atau tanggung jawab penting saling bertentangan dan harus memilih di antara alternatif yang sama-sama tidak menyenangkan. Dalam hal ini, kami memperkenalkan alat konseptual yang diambil dari pendekatan filosofis untuk pengambilan keputusan etis yang dirancang untuk membantu memikirkan dilema etika yang sulit ini dari berbagai perspektif. Tak satu pun dari pendekatan yang sempurna. Bahkan, mereka dapat mengarah pada kesimpulan yang berbeda.

Di bagian ini, diuraikan beberapa pendekatan kontemporer utama yang dapat memberikan bantuan paling praktis. Satu set teori filosofis dikategorikan sebagai konsekuensialis. Ketika mencoba untuk memutuskan apa yang benar atau salah, teori konsekuensialis memusatkan perhatian pada hasil atau konsekuensi dari keputusan atau tindakan. Utilitarianisme adalah teori konsekuensialis yang paling terkenal. Menurut

prinsip utilitas, keputusan etis harus memaksimalkan manfaat bagi masyarakat dan meminimalkan kerugian serta yang penting adalah keseimbangan bersih dari konsekuensi baik dan buruk bagi masyarakat secara keseluruhan. Pendekatan konsekuensialis mengharuskan untuk melakukan perhitungan mental dari semua bahaya dan manfaat dari konsekuensi ini, pemangku kepentingan oleh pemangku kepentingan. Pendekatan konsekuensialis bisa sangat praktis dan membantu dalam memikirkan dilema etika. Biasanya melihat konsekuensi dari tindakan kita sendiri dan orang lain dalam mencoba memutuskan apa yang benar? Dan tidakkah kita mempertimbangkan siapa yang akan diuntungkan dan siapa yang akan dirugikan. Namun, tantangan yang terlibat dalam menggunakan pendekatan konsekuensialis ketat adalah bahwa seringkali sulit untuk memperoleh informasi yang diperlukan untuk mengevaluasi semua konsekuensi bagi semua pemangku kepentingan yang mungkin secara langsung atau tidak langsung dipengaruhi oleh suatu tindakan atau keputusan. Tantangan dalam membuat keputusan etis terbaik adalah melangkah keluar dari diri sendiri dan berpikir seluas mungkin tentang semua konsekuensi bagi semua yang terpengaruh. Mengambil langkah ini dijamin akan memperluas lensa pengambilan keputusan dan memungkinkan mempertimbangkan konsekuensi yang mungkin tidak dipertimbangkan. Kesulitan lain dengan pendekatan jenis ini adalah bahwa hak-hak kelompok minoritas dapat dengan mudah dikorbankan untuk kepentingan mayoritas. Pendekatan konsekuensialis tetap sangat penting untuk pengambilan keputusan etis dalam bisnis karena berbagai alasan. Pertama, pemikiran utilitarian—melalui turunannya, teori utilitas—mendasari banyak literatur bisnis dan ekonomi. Kedua, secara

sepintas, sebagian besar dari kita akan mengakui bahwa mempertimbangkan konsekuensi dari keputusan atau tindakan seseorang bagi masyarakat sangat penting untuk pengambilan keputusan etis yang baik. Seorang auditor konsekuensial akan mempertimbangkan kerugian dan keuntungan masyarakat sebelum memutuskan apa yang harus dilakukan. Tetapi bagaimana jika menepati janji mengharuskan melanggar nilai lain yang lebih penting seperti kejujuran atau keadilan? Jika menepati janji penting berhati-hatilah dengan apa yang dijanjikan. Haruskah berjanji untuk berbohong kepada pihak berwenang untuk seorang teman yang telah melanggar hukum dan merugikan orang lain? Jika memilih loyalitas, harus memikirkan tentang “kesetiaan kepada siapa”, karena beberapa loyalitas dapat bertentangan seperti yang terjadi dalam situasi pemutusan hubungan kerja yang telah kita diskusikan, orang etis akan bertanggung jawab dan akan menerima konsekuensi dari tindakan ilegalnya. Tantangan utama pendekatan deontologis adalah memutuskan tugas, kewajiban, hak, atau prinsip mana yang didahulukan karena, seperti yang kami katakan sebelumnya, dilema etika sering mengadu domba ini satu sama lain. Menurut etika kebajikan, adalah penting bahwa individu bermaksud untuk menjadi orang baik dan mengarahkan upaya untuk mengembangkan dirinya sebagai agen moral, untuk bergaul dengan orang lain yang melakukan hal yang sama, dan berkontribusi untuk menciptakan konteks organisasi yang mendukung etika. Pendekatan etika kebajikan sangat berguna bagi individu yang bekerja dalam komunitas profesional yang telah mengembangkan standar perilaku etis yang tinggi bagi anggota komunitas. Sebagai contoh, profesi akuntan telah mengembangkan kode etik bagi akuntan profesional. Menjadi

akuntan yang berbudi luhur berarti mematuhi kode tanggung jawab profesional itu. Terdapat beberapa sumpah Hipokratik manager yaitu *Service to the Public and Society, balance Multiple Stakeholders ' Interests, acting with Integrity in the Enterprise's Interest, adherence to the Law, accurate and Transparent Reporting, respectful and Unbiased Decision Making, professional Development and responsibility to Protect the Profession*. Menjadi orang yang beretika hanyalah bagian penting dari diri saya. Kita yang telah membuat komitmen seperti itu tahu bahwa kehidupan dan karier menghadirkan tantangan dan peluang etis yang berkelanjutan untuk mengerjakan aspek etika diri kita sendiri. Mengidentifikasi panutan etis dalam hidup, memilih untuk berinteraksi dengan orang-orang yang berintegritas, dan memilih untuk bekerja di lingkungan yang etis semuanya dapat menjadi cara untuk mendukung aspek pengembangan pribadi, lembaga pemeringkat memberi peringkat sekuritas AAA melakukan kesalahan dalam melakukan pemberian peringkat sehingga merugikan banyak pihak. Perspektif konsekuensial akan memusatkan perhatian pada potensi bahaya bagi banyak pemangku kepentingan (pelanggan, masyarakat) dari hipotek berisiko dan sekuritas berbasis hipotek ini. Pendekatan deontologis akan memusatkan perhatian pada pentingnya tanggung jawab, kejujuran, dan transparansi dengan pelanggan tentang produk ini. Pendekatan filosofis tidak memberitahu kita secara eksplisit untuk mengumpulkan fakta. Terdapat delapan langkah etika dalam memilih sebuah keputusan dalam dunia bisnis: 1. *Gather the Facts*, 2. *Define the Ethical Issues*, 3. *Identify the Affected Parties (the Stakeholders)*, 4. *Identify the Consequences*, 5. *Identify the Obligations*, 6. *Consider Your Character and*

Integrity, 7. Think Creatively about Potential Actions, 8. Check Your Gut. Tidak diragukan lagi bahwa dalam menghadapi dilema etis, misinya adalah bersiap sesiap mungkin sebelum mengalami masalah. Cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan mempelajari aturan organisasi dan profesi, dan untuk mengembangkan hubungan yang dapat membantu jika dan ketika dibutuhkan. Saat diminta membuat keputusan cepat banyak pebisnis menghargai kemampuan membuat keputusan dengan cepat; dan, sebagai akibatnya, banyak dari kita dapat merasakan tekanan untuk mengambil keputusan dengan tergesa-gesa. Ini bisa menjadi masalah khusus ketika orang tidak berpengalaman karena alasan apa pun ini mungkin pekerjaan pertama mereka atau perusahaan atau industri baru dan mereka mungkin merasa perlu membuktikan kompetensi mereka dengan membuat keputusan dengan cepat.



Karir kita dapat rusak secara permanen jika kita salah menangani masalah etika. Tapi kabar baiknya adalah banyak masalah etika di bisnis cukup dapat diprediksi, sehingga kita memiliki peluang lebih baik untuk menangani masalah etika dengan tepat. Selama kita berkarir kita pasti akan mengalami banyak sekali masalah etika dengan pelanggan.

Identifying Your Values—and Voicing Them

Kita telah membahas berbagai pendekatan filosofis etika, yang semuanya dapat membantu kita memikirkan dilema.

Berbasis prinsip pendekatan ini mendorong kita untuk memikirkan nilai-nilai yang paling kita hargai. Ketika kita menghadapi situasi yang mendesak atau tekanan oleh salah satu pihak tertentu, maka kita dilatih untuk membuat keputusan etis. Ketika orang di sekeliling kita membutuhkan bantuan, maka kita dapat membayangkan situasi tersebut dan mendiskusikan tindakan potensial untuk menolong orang tersebut. Para peneliti berteori bahwa hal tersebut adalah semacam " *pra-scripting* " yang meletakkan dasar untuk tindakan heroik orang-orang ini di kemudian hari. Seolah-olah dari sejak dini kita memikirkan masalah etika sebelum kita benar-benar dihadapkan pada masalah, memberi orang semacam awal untuk memulai keberanian moral.

Ketika kita berpikir secara mendalam tentang hidup kita, nilai-nilai yang menarik atau membangkitkan perasaan mendalam, kebanyakan orang, misalnya, tertarik pada kejujuran, rasa hormat, tanggung jawab, kasih sayang, keadilan, dan nilai-nilai serupa lainnya. Selain nilai, kita semua memiliki narasi pribadi, kisah diri yang dapat membantu kita ketika kita menghadapi masalah etika yang sulit. Selain nilai, kita semua memiliki narasi pribadi, kisah diri yang dapat membantu kita ketika kita menghadapi masalah etika yang sulit. Kita sering menganggap masa – masa sulit sebagai situasi kehidupan yang membangun dan merupakan pengalaman.

Tujuan dari analisis diri adalah untuk memudahkan kita menyuarakan nilai dan keyakinan kita dengan menciptakan respon dan perilaku yang mencerminkan sikap dan kepribadian kita yang unik. Dilema etika yang kita hadapi setiap hari menguji kemampuan kita untuk membuat pilihan baik. Elemen penting

dari program nilai adalah memahami berbagai teknik komunikasi, yang berarti dialog atau mendengarkan atau teknik komunikasi lainnya. Dalam program ini meminta kita untuk mengidentifikasi argumen yang kita coba untuk melawan, mempengaruhi mereka yang tidak setuju. Poin pentingnya adalah menjadi sadar diri, mengakui kesalahan, dan mampu belajar darinya.

People Issues

Masalah etika yang terjadi ketika orang bekerja sama, dapat mencakup privasi, diskriminasi, seksual, dan jenis lainnya seperti pelecehan, atau hanya bagaimana orang bergaul. Sebagian besar orang berpikir tentang keadilan, yang mereka maksud adalah kesetaraan, timbal balik, dan ketidakberpihakan. Kebanyakan orang menganggap keadilan sebagai hal tidak sesuai dengan prasangka dan bias. Dengan menyamakan kedudukan dan menciptakan lingkungan yang adil di mana kinerja adalah satu-satunya faktor yang diperhitungkan (ekuitas), di mana harapan majikan-karyawan dipahami dan dipenuhi (timbal balik), dan tidak ada keberpihakan. Diskriminasi terjadi setiap kali kualifikasi mempengaruhi bagaimana seorang karyawan diperlakukan. Perlakuan yang tidak setara, biasanya tidak menguntungkan, dapat terjadi banyak bentuk. Apabila ada rekan kerja yang mengalami diskriminasi maka kita dapat mengambil tindakan dan memberikan saran untuk membantu rekan kerja tersebut menangani kasus diskriminasi

Ketika wanita mulai memasuki angkatan kerja dalam jumlah besar pada 1970-an dan 1980-an, dan ketika adat istiadat sosial

dan bisnis mulai berubah, pelecehan seksual menjadi masalah di tempat kerja. Pelecehan seksual didefinisikan sebagai perilaku berorientasi seksual yang tidak diinginkan yang membuat seseorang merasa tidak nyaman di tempat kerja. Biasanya melibatkan perilaku dengan seseorang dari status yang lebih tinggi terhadap seseorang dari status atau kekuasaan yang lebih rendah. Pelecehan seksual tidak hanya mencakup gerakan fisik, tetapi juga ucapan seksual, bahkan pujian dan tampilan materi yang provokatif secara seksual, seperti foto telanjang atau terbuka, di kantor. Pelecehan (seksual atau lainnya) dianggap sebagai bentuk diskriminasi. Oleh karena itu masalah etika karena tidak adil. Sebagian besar kasus pelecehan seksual tidak ada hubungannya dengan romansa dan segala sesuatu yang berkaitan dengan kekuatan dan keadilan.

Conflict of Interest

Orang dan perusahaan secara alami terlibat dalam jalinan hubungan, baik secara pribadi maupun profesional. Reputasi pribadi kita dan reputasi perusahaan kita terkait erat dengan seberapa baik kita menangani hubungan dengan karyawan lain, pelanggan, konsultan, vendor, keluarga, dan teman. Kemampuanmu untuk bertindak tidak memihak, adalah kunci untuk memenuhi tujuan kontrak majikan-karyawan. Konflik kepentingan terjadi ketika penilaian atau objektivitas kita terganggu. Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang mengizinkan penerimaan bantuan dari pelanggan atau vendor jika ada juga hadiah "persahabatan"; dan perusahaan-perusahaan ini biasanya mendefinisikan persahabatan sebagai hubungan jangka panjang yang dikenal di masyarakat. Organisasi lain

(termasuk lembaga pemerintah) tidak akan menerima bantuan seperti ini dalam keadaan apa pun.

Sebuah konflik dapat terjadi saat vendor menjamu kita dengan boros atau saat kita menjamu pelanggan. Benturan kepentingan dapat terjadi ketika orang-orang yang melapor kepada Anda mengamati bahwa Anda memiliki persahabatan yang sangat dekat dengan salah satu rekan kerja mereka. Konflik kepentingan dapat berupa *over bribes or kickback* yang menyangkut suap adalah dalam bentuk uang atau sesuatu yang bernilai substansial yang ditawarkan dalam pertukaran untuk akses ke produk, layanan, atau pengaruh tertentu. *Subtle "bribes"* dapat diartikan sebagai pemberian hadiah dan hiburan. *Influence* mengartikan bahwa hubungan kita dengan seseorang itu sendiri dapat menimbulkan konflik minat. *Privileged information* dapat diartikan sebagai seorang karyawan, kita secara alami mengetahui informasi yang akan berharga bagi pesaing majikan kita.

Customer Confidence Issues

Kita semua pernah mendengar pepatah, "Pelanggan selalu benar," Layanan pelanggan yang sangat baik juga berarti menyediakan produk atau layanan berkualitas dengan harga yang wajar harga, jujur mewakili produk atau layanan, dan melindungi privasi pelanggan. Kerahasiaan privasi adalah hak dasar pelanggan. Privasi dan kewajiban untuk menjaga kerahasiaan informasi pelanggan sering kali lebih dari sekadar melindungi proyeksi penjualan atau informasi keuangan. Di beberapa industri, kerahasiaan merupakan masalah yang sangat penting sehingga perusahaan melarang karyawan mereka untuk

secara terbuka mengakui hubungan pelanggan. Terkadang, pihak ketiga dapat meminta informasi pelanggan. Misalnya, reporter atau klien mungkin bertanya kepada Anda tentang tren pelanggan.

- *Personal responsibility.* Hak pelanggan dasar lainnya melibatkan pengambilan kejujuran dan tanggung jawab pribadi atas produk dan layanan yang kami tawarkan. Tanggung jawab pribadi merupakan isu kritis.
- *Telling the truth.* Banyak tenaga penjualan hanya melebih-lebihkan produk mereka (atau layanan) manfaat bagi konsumen. *Hype* umumnya merupakan bagian dari sebagian besar promosi penjualan, dan sebagian besar konsumen mengharapkan sejumlah *hype*. Namun, dalam kasus lain, memalsukan kebenaran tentang suatu produk adalah lebih dari sekadar sensasi dan itu tidak adil. Faktanya adalah bahwa pelanggan Anda telah disesatkan (meskipun tidak disengaja).
- *Special fiduciary responsibilities* profesi tertentu, seperti perbankan, akuntansi, hukum, agama, dan kedokteran, memiliki kewajiban khusus kepada pelanggan. Kewajiban-kewajiban ini biasa disebut sebagai tanggung jawab fidusia. Tanggung jawab fidusia membuat para profesional ini memiliki standar yang tinggi, dan ketika mereka melanggar tanggung jawab itu, hukumannya seringkali keras. Tapi di belakang, melaksanakan tanggung jawab fidusia yang tepat bisa menyelamatkan dua perusahaan, ribuan pekerjaan, dan sejumlah besar kekayaan pemegang saham.

Use of Corporate Resources

Penggunaan sumber daya perusahaan melibatkan pemenuhan akhir dari “kontrak” majikan-karyawan. Berarti jujur dengan majikan dan manajemen serta bertanggung jawab dalam penggunaan sumber daya perusahaan, termasuk keuangan dan reputasinya. Setiap kali mengidentifikasi diri sebagai karyawan perusahaan, orang dapat menyimpulkan bahwa kita berbicara atas nama perusahaan, itulah sebabnya harus berhati-hati dalam menghubungkan diri dengan perusahaan. Bahwa peralatan dan layanan perusahaan harus digunakan hanya untuk bisnis perusahaan. Melibatkan membuat panggilan telepon pribadi, mengisi laporan pengeluaran, mengambil perlengkapan kantor, mengirim surat pribadi melalui ruang surat perusahaan, atau menggunakan peralatan fotokopi untuk keperluan di luar perusahaan, penggunaan sumber daya perusahaan secara pribadi adalah tidak etis dan melanggar sebagian besar kebijakan perusahaan.

Banyak manajer merasa perlu untuk menempatkan sebuah putaran positif pada laporan keuangan sebelum mengirimkannya melalui peringkat. Sebagai akibatnya, beberapa perusahaan telah menderita hukuman finansial yang serius karena jumlah mereka telah berputar positif pada begitu banyak tingkat yang berhasil, mereka tidak memiliki kemiripan dengan kenyataan pada saat mereka mencapai puncak. Angka "*Fudging*" bisa menghasilkan konsekuensi yang serius karena manajemen senior dapat salah dalam membuat keputusan penting akibat kesalahan data. (Perusahaan didenda oleh regulator jika informasi keuangan yang tidak akurat disampaikan kepada regulator atau dimasukkan ke dalam laporan keuangan formal.) Berpikir secara

luas tentang potensi bahaya dan manfaat bagi semua pemangku kepentingan pasti akan mengarahkan untuk jujur dalam berurusan.

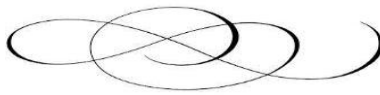
When All Else Fails : Blowing The Whistle

Pelopor internal *The Whist Blower*, seorang pekerja atau karyawan di dalam suatu perusahaan atau institusi yang melaporkan suatu tindakan pelanggaran hukum kepada karyawan lainnya atau atasannya yang juga ada di dalam perusahaan tersebut. Pelopor eksternalnya karyawan di dalam suatu perusahaan atau organisasi yang melaporkan suatu pelanggaran hukum kepada pihak di luar institusi, organisasi atau perusahaan tersebut.

Dalam situasi yang sangat sulit untuk menyuarakan nilai-nilai Anda di tempat kerja sangatlah penting, karena meningkatnya risiko yang terlibat. Kathleen Reardon mendorong kita untuk berpikir tentang keberanian di tempat kerja sebagai "pengambilan risiko yang diperhitungkan. Dia merekomendasikan agar Anda lakukan hal berikut:

1. Tanyakan pada diri sendiri seberapa kuat perasaan Anda tentang masalah tertentu.
2. Tanyakan pada diri sendiri tentang niat Anda.
3. Pertimbangkan kekuatan dan pengaruh.
4. Pertimbangkan risiko dan manfaat tindakan.
5. Pikirkan tentang waktu.
6. Mengembangkan alternatif.

Dengan melaporkan situasi yang berbahaya, karena potensi bahaya yang serius. Ingat itu bahaya serius meningkatkan intensitas moral suatu masalah. Jadi antenna etis Anda mungkin menjadi sangat peka dalam situasi ini, dan Anda akan merasa lebih terdorong untuk melakukannya sesuatu. Sedikit orang yang mempunyai waktu untuk “berpatroli” mengawasi potensi bahaya yang serius. Selain itu kita juga harus mempertimbangkan sejumlah pemicu sederhana yang dapat membantu kita menentukan apakah ada masalah serius. Apabila masalah tersebut sangat serius, maka dibutuhkan sebuah tindakan untuk memberhentikannya.



Etika Organisasi Sebagai Budaya

Pengertian Budaya

Antropolog mendefinisikan budaya sebagai kumpulan kepercayaan, tradisi, dan panduan yang dipelajari untuk perilaku yang dibagikan di antara anggota kelompok. Ide budaya ini sangat berguna untuk memahami dan membedakan antara organisasi kerja dan perilaku orang-orang di dalamnya. Ini adalah cara untuk membedakan "kepribadian" satu organisasi dari yang lain. Budaya organisasi mengungkapkan asumsi, nilai, dan keyakinan bersama dan dimanifestasikan dalam banyak cara, termasuk aturan dan kebijakan formal, norma perilaku sehari-hari, pengaturan fisik, cara berpakaian, bahasa khusus, mitos, pahlawan, dan cerita. Untuk menilai dan memahami budaya organisasi memerlukan pengetahuan tentang sejarah dan

nilai-nilai organisasi, bersama dengan analisis sistematis berbagai sistem organisasi formal dan informal.

Budaya Kuat versus Budaya Lemah

Budaya organisasi bisa kuat atau lemah. Dalam budaya yang kuat, standar dan pedoman dibagikan secara luas di dalam organisasi, memberikan arahan bersama untuk perilaku sehari-hari. Ini mungkin karena semua sistem budaya, formal dan informal, diselaraskan untuk memberikan arah yang konsisten dan menunjukkan perilaku ke arah yang sama. Sedangkan dalam budaya organisasi yang lemah, terdapat subkultur yang kuat dan memandu perilaku yang berbeda dari satu subkultur ke subkultur lainnya. Namun, penting untuk dicatat bahwa lemah tidak selalu berarti buruk. Dalam beberapa situasi, budaya yang lemah diinginkan. Mereka memungkinkan subkultur kuat yang menampilkan keragaman pemikiran dan tindakan. Namun, dalam budaya yang lemah, konsistensi perilaku di seluruh organisasi sangat sulit untuk dicapai.

Bagaimana Budaya Mempengaruhi Perilaku: Sosialisasi dan Internalisasi

Karyawan dibawa ke dalam budaya organisasi melalui proses yang disebut enkulturasi, atau sosialisasi. Melalui sosialisasi, karyawan mempelajari peran. Sosialisasi dapat terjadi melalui pelatihan formal atau pendampingan, atau melalui transmisi norma perilaku sehari-hari yang lebih informal oleh rekan kerja dan atasan. Ketika disosialisasikan secara efektif ke dalam budaya yang kuat, karyawan berperilaku dengan cara yang konsisten dengan harapan budaya (atau subkultur). Dengan sosialisasi, orang berperilaku dengan cara

yang konsisten dengan budaya karena mereka merasa diharapkan untuk melakukannya. Perilaku mereka mungkin tidak ada hubungannya dengan keyakinan pribadi mereka, tetapi mereka berperilaku seperti yang diharapkan agar sesuai dengan konteks dan disetujui oleh rekan kerja dan atasan.

Dalam internalisasi, individu telah mengadopsi standar budaya eksternal sebagai milik mereka. Perilaku mereka, meskipun sesuai dengan budaya, juga sesuai dengan keyakinan mereka sendiri. Mereka mungkin masuk ke dalam organisasi dengan berbagi nilai dan harapannya, sehingga membuat transisi yang sangat mulus. Atau, mereka mungkin menginternalisasi ekspektasi budaya dari waktu ke waktu. Konsep sosialisasi dan internalisasi berlaku untuk memahami mengapa karyawan berperilaku etis atau tidak etis dalam suatu organisasi. Kebanyakan orang lebih suka berperilaku etis. Ketika mereka bergabung dalam organisasi dengan budaya etika yang kuat, pesan tentang kejujuran dan rasa hormat beresonansi dengan keyakinan pribadi mereka dan mudah diinternalisasi.

Budaya Etis: Kerangka Kerja Multisistem

Budaya etis dapat dikonseptualisasikan sebagai mewakili sepotong budaya organisasi yang lebih luas. Budaya etis diciptakan dan dipelihara melalui interaksi yang kompleks antara sistem organisasi formal dan informal. Secara formal, komunikasi pemimpin eksekutif, sistem seleksi, orientasi dan pelatihan program, aturan, kebijakan dan kode, sistem manajemen kinerja, struktur organisasi, dan proses pengambilan keputusan formal semuanya berkontribusi untuk menciptakan dan memelihara budaya etis. Secara informal, pahlawan dan

panutan; norma perilaku sehari-hari; ritual, mitos, dan cerita; dan bahasa menunjukkan apakah sistem yang berhubungan dengan etika formal mewakili realitas atau fasad.

Penyelarasan Sistem Budaya Etis

Untuk menciptakan pesan budaya etis yang konsisten, sistem formal dan informal harus sejajar (bekerja sama) untuk mendukung perilaku etis. Untuk memiliki budaya etis yang sepenuhnya selaras, berbagai sistem formal dan informal semuanya harus mengirimkan pesan yang konsisten kepada karyawan yang mengarah ke arah perilaku etis. Tetapi peluang untuk ketidaksejajaran berlimpah dalam sistem yang kompleks ini. Misalnya, jika organisasi yang sama menggembarkan kejujurannya dalam pernyataan nilai-nilainya tetapi secara teratur menipu pelanggan untuk mendapatkan penjualan, dan organisasi tersebut memberikan penghargaan penjualan perusahaan kepada perwakilan penjualan yang sangat "berhasil" tetapi sangat menipu. sistem informal tidak selaras. Pernyataan formal mengatakan satu hal sementara tindakan dan ritual perusahaan mengatakan hal lain.

Kepemimpinan Etis

Pemimpin Eksekutif Ciptakan Budaya

Pemimpin eksekutif mempengaruhi budaya baik secara formal maupun informal. Pemimpin senior dapat menciptakan, memelihara, atau mengubah sistem budaya formal dan informal dengan apa yang mereka katakan, lakukan, atau dukung. Secara formal, komunikasi mereka mengirimkan pesan yang kuat tentang apa yang penting dalam organisasi. Mereka

mempengaruhi sejumlah dimensi budaya formal lainnya dengan menciptakan dan mendukung kebijakan dan program formal, dan mereka mempengaruhi budaya informal dengan model peran, bahasa yang mereka gunakan, dan norma-norma yang tampaknya didukung oleh pesan dan tindakan mereka.

Pemimpin Mempertahankan atau Mengubah Budaya Organisasi

Pemimpin eksekutif saat ini juga dapat mempengaruhi budaya dalam beberapa cara. Mereka dapat membantu mempertahankan budaya saat ini, atau mereka dapat mengubahnya dengan mengartikulasikan visi dan nilai-nilai baru; dengan memperhatikan, mengukur, dan mengendalikan hal-hal tertentu; dengan membuat keputusan kebijakan yang kritis; dengan merekrut dan mempekerjakan personel yang sesuai dengan visi organisasi mereka; dan meminta pertanggungjawaban orang atas tindakan mereka.

Kepemimpinan Etis dan Budaya Etis

Kepemimpinan etis eksekutif sangat penting untuk mengembangkan reputasi kepemimpinan etis di antara karyawan. Sebagai orang yang bermoral, eksekutif pertama-tama dilihat sebagai menunjukkan sifat-sifat individu tertentu (integritas, kejujuran, dan dapat dipercaya). Pemimpin etis eksekutif misalnya mereka menunjukkan kepedulian terhadap orang lain dan memperlakukan mereka dengan bermartabat dan hormat, bersikap terbuka dan mendengarkan, dan menjalani kehidupan moral pribadi. Namun, menjadi orang yang bermoral saja tidak cukup untuk dianggap sebagai pemimpin yang beretika. Menjadi orang yang bermoral memberi tahu karyawan bagaimana kemungkinan pemimpin berperilaku, tetapi itu tidak

memberi tahu mereka bagaimana pemimpin mengharapakan mereka berperilaku. Jadi untuk melengkapi gambaran kepemimpinan etis, eksekutif juga harus bertindak sebagai "manajer moral"—mereka harus fokus pada bagian "kepemimpinan" dari istilah tersebut. kepemimpinan etis dengan membuat etika dan nilai.

Sistem Budaya Formal Lainnya

Sistem Seleksi

Sistem seleksi adalah sistem formal yang berlaku untuk merekrut dan mempekerjakan karyawan baru. Sistem seleksi sangat penting untuk mempekerjakan orang-orang yang sesuai dengan budaya perusahaan. Ketika mempertimbangkan budaya etis, organisasi dapat menghindari masalah etika dengan merekrut orang yang tepat dan dengan membangun reputasi yang mendahului perwakilan organisasi ke mana pun mereka pergi. Perusahaan dapat melakukan pemeriksaan latar belakang, memeriksa referensi, mengelola tes integritas, dan mensurvei pelamar menggunakan beberapa perbedaan individu yang dibahas sebelumnya.

Pernyataan Nilai dan Misi

Begitu karyawan bergabung, banyak organisasi bertujuan untuk memandu perilaku karyawan melalui pernyataan nilai organisasi formal, pernyataan misi, credo, kebijakan, dan kode etik formal. Pernyataan nilai dan misi dan credo adalah pernyataan umum dari keyakinan yang membimbing. Sebagian besar perusahaan memilikinya, tetapi penting agar nilai dan

pernyataan misi diselaraskan secara erat dengan dimensi lain dari budaya.

Kebijakan dan Kode

Kebijakan etika formal (sering disebut kode etik) lebih panjang dan lebih rinci daripada nilai dan pernyataan misi yang luas. Mereka memberikan panduan tentang perilaku di berbagai bidang tertentu. Misalnya, sebagian besar kode etik membahas masalah perlakuan hormat terhadap orang lain, konflik kepentingan, pelaporan pengeluaran, dan kelayakan memberi dan menerima hadiah. Manual kebijakan bahkan lebih panjang dari kode dan mencakup daftar aturan yang lebih rinci yang mencakup banyak situasi pekerjaan yang spesifik untuk industri, organisasi, dan jenis pekerjaan.

Program Orientasi dan Pelatihan

Sosialisasi ke dalam budaya etis seringkali dimulai melalui program orientasi formal bagi karyawan baru dan diperkuat melalui pelatihan yang berkelanjutan. Nilai-nilai budaya organisasi dan prinsip-prinsip panduan dapat dikomunikasikan dalam program orientasi. Karyawan sering menerima pengenalan nilai dan pernyataan misi serta sejarah perusahaan dan kode etik saat ini. Tetapi karyawan baru sangat kewalahan dengan informasi sehingga penting untuk menindaklanjuti dengan program pelatihan yang menawarkan panduan yang lebih spesifik. Penting untuk dicatat bahwa pelatihan etika harus konsisten dengan sistem budaya etika lainnya, karena program pelatihan yang tidak selaras dengan sistem budaya lain dianggap, paling baik, sebagai hari yang menyenangkan jauh dari kantor. Paling buruk, pelatihan etika dipandang sebagai

hambatan untuk menyelesaikan pekerjaan "nyata"—atau bahkan sebagai lelucon.

Sistem Manajemen Kinerja

Sistem manajemen kinerja melibatkan proses formal untuk mengartikulasikan tujuan karyawan, mengidentifikasi metrik kinerja, dan kemudian memberikan struktur kompensasi yang menghargai upaya individu, dan seringkali tim, dalam kaitannya dengan tujuan tersebut. Sistem manajemen kinerja juga mencakup sistem disiplin formal yang dirancang untuk mengatasi masalah kinerja ketika muncul. Sistem manajemen kinerja yang efektif adalah komponen kunci dari budaya etis.

Struktur Otoritas Organisasi

Budaya etis harus membimbing individu untuk bertanggung jawab atas perilaku mereka sendiri, mempertanyakan perintah untuk berperilaku tidak etis, dan melaporkan kesalahan atau masalah. Budaya etis yang kuat menggabungkan struktur yang menekankan dan mendukung tanggung jawab dan akuntabilitas individu di setiap tingkat. Karyawan didorong untuk bertanggung jawab atas tindakan mereka sendiri dan mempertanyakan figur otoritas jika mereka memiliki kekhawatiran. Dan individu harus bertanggung jawab atas konsekuensi negatif ketika itu terjadi dan untuk melaporkan masalah yang mereka amati. Sebagian besar organisasi modern bersifat birokratis, artinya mereka memiliki hierarki wewenang, pembagian kerja atau spesialisasi, standarisasi kegiatan, dan penekanan pada kompetensi dan efisiensi. Birokrasi memberikan banyak keuntungan, dan organisasi besar memerlukan sejumlah birokrasi agar dapat berfungsi.

Proses Pengambilan Keputusan

Proses pengambilan keputusan formal organisasi adalah bagian penting lain dari budaya etis. Dalam budaya etis yang selaras, para pemimpin menjadikan masalah etika sebagai bagian formal dari semua pengambilan keputusan. Penekanan pada etika dalam pengambilan keputusan ini dapat diperkuat dengan secara teratur menangani masalah etika dalam rapat dan dengan menjadikannya sebagai bagian yang diharapkan dari laporan manajer mengenai produk baru atau usaha bisnis baru. Misalnya, manajer mungkin diminta untuk mempertimbangkan potensi bahaya bagi banyak pemangku kepentingan saat mengusulkan produk atau proses baru. Sebagai salah satu contoh, dampak lingkungan sekarang menjadi bagian yang diharapkan dan rutin dari pengambilan keputusan perusahaan di banyak perusahaan. Beberapa organisasi juga membuat komite "etika" tingkat tinggi khusus yang bertugas meninjau keputusan tingkat organisasi utama dari perspektif etika.

Sistem Budaya Informal

Selain sistem formal yang dijelaskan sebelumnya, budaya etis tetap hidup secara informal dan simbolis melalui norma informal, pahlawan, ritual, mitos, dan cerita. Karyawan mengalami organisasi "nyata" melalui sistem informal ini, dan informasi tentang mereka dibawa melalui sistem komunikasi informal seperti pertemuan selentingan. Dengan cara ini, orang mengetahui perilaku apa yang "benar-benar" dihargai, bagaimana keputusan "benar-benar" dibuat, dan apa yang "benar-benar" dipedulikan dan diharapkan oleh para pemimpin organisasi. Jika pesan dari sistem budaya formal dan informal

berbeda, budaya etis tidak selaras. Penting untuk dicatat bahwa karyawan lebih cenderung mempercayai pesan yang dibawa oleh sistem informal. Oleh karena itu pengelolaan sistem informal ini sangat penting.

Norma: “Cara Kami Melakukan Berbagai Hal di Sekitar Sini”

Norma adalah standar perilaku sehari-hari yang diterima sebagaimana mestinya oleh anggota kelompok. Mereka memberikan pengaruh yang kuat pada perilaku individu dalam organisasi, dan mereka dapat berfungsi untuk mendukung budaya etis atau tidak etis. Norma yang mendukung perilaku yang tidak etis dan berkontribusi pada budaya yang tidak etis. Jenis norma (etis atau tidak etis) dapat menjadi "cara kita melakukan sesuatu di sekitar sini" dalam organisasi. Dengan demikian, Terlepas dari aturan, regulasi, kode, dan credo formal, norma informal sering kali merupakan panduan dan petunjuk perilaku yang paling berpengaruh terhadap budaya. Ketika pesan formal konsisten dengan norma informal, ini berkontribusi pada budaya etis yang selaras. Dan ketika norma-norma informal tidak konsisten dengan aturan dan kode formal, budaya jelas tidak selaras.

Ritual

Ritual adalah bagian penting dari budaya etis. Mereka memberi tahu orang-orang secara simbolis apa yang organisasi ingin mereka lakukan dan bagaimana organisasi mengharapkan mereka melakukannya. Ritual adalah cara untuk menegaskan dan mengkomunikasikan budaya dengan cara yang sangat nyata. Organisasi mengadakan pertemuan, pesta, perjamuan, barbekyu,

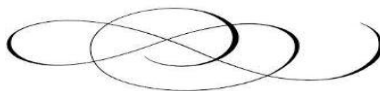
dan upacara penghargaan yang semuanya menyampaikan pesan tentang apa yang dihargai dalam organisasi.

Mitos dan Cerita

Cara lain yang sangat penting budaya organisasi dikomunikasikan dan tetap hidup adalah melalui jaringan komunikasi informal. Orang-orang bercerita untuk memberi makna bagi dunia dan kehidupan mereka. Mitos dan cerita organisasi menjelaskan dan memberi makna pada budaya organisasi. Cerita mungkin anekdot tentang urutan peristiwa yang diambil dari sejarah organisasi. Karakter cerita adalah karyawan, mungkin pahlawan perusahaan, dan moral cerita mengungkapkan nilai-nilai organisasi.

Bahasa

Budaya mengembangkan dan menggunakan bahasa untuk mengkomunikasikan nilai-nilai kepada karyawan. Lelucon lama, adalah sebuah *oxymoron* menunjukkan kebijaksanaan konvensional bahwa bahasa etika tidak pada tempatnya dalam konteks bisnis. Namun dalam budaya etika yang kuat, etika menjadi bagian alami dari percakapan sehari-hari dalam organisasi. Karyawan merasa nyaman membicarakan etika satu sama lain dan dengan manajer mereka. Nilai-nilai organisasi dipanggil dalam pengambilan keputusan. Dan para manajer secara rutin membicarakan etika dengan bawahan langsung mereka. Ini bisa sesederhana menanyakan apakah keputusannya yang benar, dalam etika serta bisnis.



Mengelola Etika dan Kepatuhan Hukum

Banyak bisnis mengalokasikan sumber daya yang signifikan untuk etika formal dan program kepatuhan hukum. Perhatian yang meningkat pada program manajemen etika formal terjadi sebagian karena perhatian media terhadap skandal dalam bisnis Amerika dan kesadaran manajemen terhadap Pedoman Hukuman AS, karena selama beberapa tahun, organisasi seperti *Conference Board* telah mengadakan konferensi etika bisnis di mana sistem manajemen etika formal didorong; dan karena beberapa pemimpin perusahaan hanya berkomitmen pada pentingnya etika dalam organisasi mereka. Namun, mungkin tidak ada yang lebih memengaruhi program etika perusahaan di Amerika Serikat selain Pedoman Hukuman AS, yang mulai berlaku pada awal 1990-an. Hingga pertengahan 1980-an, hukum pidana berfokus pada terdakwa individu daripada korporasi, dan denda pada korporasi relatif sederhana. Pada tahun 1984 Kongres membentuk Komisi Hukuman AS sebagai tanggapan atas kritik terhadap diskresi yudisial dalam menjatuhkan hukuman dan perbedaan yang dirasakan antara hukuman untuk "kerah putih" dan jenis kejahatan lainnya. Pada tahun 1987, Komisi memberlakukan pedoman hukuman federal untuk pelanggar individu, dan sebagai akibatnya trennya mengarah pada peningkatan denda untuk individu dan organisasi yang dihukum karena kejahatan. Pedoman tersebut membatasi kebijaksanaan hukuman yudisial dan mengamanatkan beberapa penahanan untuk hampir setiap pelaku kejahatan. Oleh karena itu, kejahatan yang sama dapat dikenakan berbagai hukuman. Denda minimum berdasarkan

pedoman adalah \$250, dan maksimum \$290 juta atau lebih jika kejahatan memenuhi kriteria tertentu.

Pedoman tersebut juga menetapkan bahwa organisasi terdakwa yang tidak memiliki program kepatuhan hukum yang efektif harus dimasukkan ke dalam masa percobaan perusahaan. Beberapa kondisi percobaan yang direkomendasikan termasuk mengharuskan organisasi mempublikasikan (dengan biaya sendiri dan seperti yang diarahkan oleh pengadilan) fakta keyakinannya dan sifat hukumannya. Menurut laporan Komisi Hukuman AS (ditemukan di www.ussc.gov), semakin banyak perusahaan yang dihukum berdasarkan pedoman tersebut. Karena pedoman tidak diterapkan secara surut, mereka tetap berada di bawah radar selama beberapa tahun. Namun, dampaknya terus meningkat dan perusahaan memperhatikan. Misalnya, pada tahun 1995, Con Edison dihukum karena pelanggaran lingkungan dan menjalani masa percobaan yang mencakup persyaratan kepatuhan yang berat. Pada tahun 1996, dalam apa yang kemudian dikenal sebagai keputusan *Caremark*, dewan direksi perusahaan diberitahu untuk mempertimbangkan pedoman tersebut sebagai bagian dari tanggung jawab tata kelola perusahaan mereka atau menghadapi tanggung jawab pribadi. Pada tahun 1999, Hoffman-LaRoche dihukum karena tuduhan konspirasi antimonopoli dan didenda \$500 juta, denda pidana terbesar yang dikenakan pada saat itu di Amerika Serikat, dan Rhone Poulenc diberikan amnesti karena melaporkan pelanggaran tersebut. Pada tahun 2001, TAP Pharmaceuticals menerima denda terbesar ketiga yang pernah dikenakan pada tanggal tersebut berdasarkan pedoman—\$290 juta. Sebuah tinjauan hukuman selama 10 tahun menemukan bahwa

meskipun jumlah organisasi dihukum tetap stabil, jumlah denda meningkat secara substansial. Misalnya, pada tahun 1990, denda rata-rata adalah \$167.214. Di 2000, denda rata-rata telah meningkat menjadi \$3.225.462. Pada tahun 2004, Komisi Hukuman AS merilis revisi pedoman, termasuk harapan bahwa dewan direksi akan mengawasi program kepatuhan dan etika, bahwa manajemen senior akan memastikan efektivitasnya, dan bahwa petugas kepatuhan akan memiliki otoritas dan akses yang memadai ke manajemen senior. Selain itu, organisasi harus melatih karyawan dan melakukan penilaian risiko untuk mengidentifikasi area yang berpotensi menjadi perhatian. Revisi ini juga memastikan bahwa organisasi tidak bisa hanya "memeriksa" daftar pedoman (misalnya, dengan kode etik yang hanya duduk di rak). Sebaliknya, program yang ada harus dilihat sebagai bagian integral dari budaya organisasi. Dengan keputusan Mahkamah Agung Amerika Serikat v. Booker 2005, hakim tidak lagi diharuskan untuk mengikuti pedoman secara ketat. Namun pedoman tersebut tetap bersifat nasihat, dan jaksa federal telah diberitahu bahwa mereka diharapkan untuk mengambil langkah-langkah untuk memastikan kepatuhan terhadapnya. Oleh karena itu, sebagian besar pengamat sekarang berharap bahwa pedoman tersebut akan terus diikuti dalam banyak kasus. Di Staples, raksasa perlengkapan kantor, para eksekutif mencoba menangkap sentimen yang mendasari program etika mereka dengan menyebutnya "Jiwa Staples".

Program *Staples Soul* menyatukan sejumlah upaya etika dan tanggung jawab sosial di bawah satu payung, termasuk kepedulian perusahaan terhadap etika, lingkungan, aktivitas komunitasnya, dan keragaman. Simbol *Staples Soul* adalah klip

kertas yang ditekuk menjadi bentuk hati. Menurut dokumen perusahaan, "*Staples Soul*" mencerminkan komitmen kami terhadap tanggung jawab perusahaan. Inilah yang menggerakkan kami untuk merangkul keragaman, melestarikan lingkungan, memberi kembali kepada komunitas kami, dan mempraktikkan etika yang baik. Menghubungkan semua nilai ini dengan strategi dan operasi bisnis global kami berkontribusi pada kesuksesan finansial kami dan membantu kami menjadi pemberi kerja, warga korporat, dan tetangga yang hebat. Banyak perusahaan menunjuk penasihat hukum mereka sebagai petugas etika. Lainnya membuat judul seperti wakil presiden atau direktur etika, kepatuhan, atau praktik bisnis, direktur audit internal, koordinator program etika, atau petugas etika biasa. Sebagian besar perusahaan menempatkan petugas etika di tingkat perusahaan, dan eksekutif tingkat tinggi ini umumnya melapor kepada eksekutif senior, CEO, dewan direksi, komite audit dewan, atau beberapa kombinasi. Orang-orang ini diharapkan memberikan kepemimpinan dan strategi untuk memastikan bahwa standar perilaku bisnis perusahaan dikomunikasikan dan ditegakkan di seluruh organisasi. Pada awal 2010, Komisi Hukuman AS baru saja mengusulkan (untuk komentar publik) gagasan bahwa petugas kepatuhan harus melapor langsung ke dewan direksi. Jika diadopsi, struktur pelaporan seperti itu akan memberikan kontribusi untuk mitigasi kesalahan perusahaan di hukuman bahkan jika eksekutif tingkat tinggi terlibat dalam perilaku ilegal. Di Lockheed Martin, etika dianggap sangat serius sehingga tugas mengelola kantor etika adalah bagian dari proses persiapan untuk posisi eksekutif yang diterima oleh karyawan berpotensi besar. Lockheed memiliki wakil presiden etika untuk seluruh perusahaan dan lima direktur

etika—satu untuk masing-masing dari lima unit bisnis besar Lockheed. Posisi ini melapor kepada eksekutif bisnis dan etika senior di unit bisnis dan bersifat rotasi. Eksekutif berpotensi tinggi direkrut ke dalam pekerjaan ini sebagai pengalaman pengembangan; mereka melayani selama dua sampai tiga tahun dan kemudian kembali ke bisnis. Karyawan berpotensi tinggi lainnya menggantikan mereka sebagai direktur etika, dan prosesnya berlanjut. Ini adalah pendekatan baru untuk meningkatkan program etika dan merawat eksekutif, dan ini harus benar-benar mengintegrasikan etika dan integritas ke dalam cara bisnis dijalankan. Lockheed akan segera memiliki kader penuh karyawan tingkat eksekutif yang telah melayani perusahaan sebagai petugas etika. Salah satu karyawan yang terlibat dalam proses ini adalah Srinivas Dixit, yang saat ini (2010) adalah direktur etika dan perilaku bisnis untuk Lockheed Martin Electronic Systems di Bethesda, Maryland.

Dixit memegang gelar sarjana di bidang teknik dan MBA, dan dia bekerja di operasi bisnis di area keuangan Lockheed ketika dia ditunjuk untuk pekerjaan direktur etika pada akhir 2008. Bahkan di mana unit yang berbeda memiliki persyaratan yang berbeda, biasanya membantu untuk memiliki pusat kantor yang mengoordinasikan aktivitas etika dan kepatuhan serta memastikan dukungan manajemen untuk aktivitas tersebut. Sebagian besar organisasi besar, memiliki kantor etika di kantor pusat yang berfungsi sebagai titik sentral komunikasi untuk aktivitas etika dan kepatuhan. Misalnya, kantor etika perusahaan di Lockheed Martin memiliki staf sekitar sembilan orang, dipimpin oleh Alice Eldridge, wakil presiden etika dan perilaku bisnis. Sebagai tambahan, masing-masing dari empat area bisnis

besar dan operasi perusahaan korporat memiliki direktur etika penuh waktu yang bertanggung jawab untuk mengawasi etika dan perilaku bisnis di area bisnisnya. Para direktur etika ini, mengikuti struktur pelaporan matriks, melapor kepada Eldridge serta kepada wakil presiden eksekutif untuk area bisnis mereka. Eldridge melapor langsung kepada ketua dan *chief executive officer*.

Selain itu, Eldridge melapor (dalam bentuk tertulis dan lisan) kepada Komite Etika dan Tanggung Jawab Perusahaan dari dewan direksi perusahaan pada interval tertentu sepanjang tahun. *Grapevine*—aliran informasi yang terus-menerus di antara karyawan tentang "apa yang sebenarnya terjadi"—ada di setiap organisasi. Ini berisi berita, rumor, kesan, dan persepsi. Anehnya, penelitian telah menunjukkan bahwa dari 70 hingga 90 persen informasi yang melewati selentingan itu akurat. Dalam survei demi survei terhadap karyawan di banyak dan beragam bisnis, selentingan adalah tempat mereka mengatakan bahwa mereka menerima sebagian besar informasi tentang majikan mereka. . (Dalam survei yang sama, kebanyakan orang mengatakan mereka lebih suka menerima informasi dari manajer mereka.) Selentingan dapat diperiksa untuk menjelaskan kredibilitas perusahaan karena sebagian besar karyawan terhubung ke dalamnya, memberikan informasi dengan cepat dan terus-menerus, dan berisi informasi "dalam" tentang acara perusahaan. Meskipun kebutuhan komunikasi ketiga kelompok itu tumpang tindih, penekanan untuk setiap kelompok tertentu jelas. Prajurit yang baik membutuhkan dukungan karena orang baik sering kali merasa tertekan untuk berkompromi agar dapat "menyesuaikan diri". Prajurit yang baik

perlu mengetahui bahwa naluri mereka benar dan tidak terkecuali perilaku mereka; pada kenyataannya, itu mewakili model organisasi. Meriam yang longgar perlu dididik; mereka perlu mengetahui dan memahami norma-norma dasar perilaku etis dan kebijakan serta standar perusahaan tertentu. Granat perlu tahu dengan tegas bahwa penyimpangan etika tidak akan ditoleransi. Mereka perlu melihat perilaku baik dihargai dan penyimpangan etika ditangani dengan cepat, konsisten, dan tegas. Mungkin hanya ada beberapa granat di organisasi mana pun. Tapi mereka pasti ada di mana-mana, dan sistem harus siap untuk menghadapinya. Prajurit yang baik mungkin merupakan bagian besar dari karyawan, tetapi mungkin bukan mayoritas. Karena sangat sedikit karyawan yang pernah membaca manual polis dari sampul ke sampul, kebanyakan orang mempelajari polis berdasarkan kebutuhan untuk mengetahui. Paling aman untuk mengasumsikan bahwa sebagian besar karyawan masuk ke dalam kategori meriam longgar. Tantangan dalam merancang program komunikasi etika yang efektif adalah memenuhi kebutuhan semua jenis karyawan. Bagaimana karyawan menerima pesan dari manajemen? Bagaimana manajemen menerima pesan dari karyawan? Apakah "manajemen dengan berjalan-jalan" adalah praktik umum, atau apakah manajemen senior terisolasi dari sebagian besar karyawan? Apakah ada program saran? Jika demikian, apakah saran mendapat tanggapan? Apakah karyawan umumnya nyaman mendekati manajer mereka dengan masalah, kekhawatiran, dan pertanyaan? Apakah ada proses pengaduan atau prosedur pelaporan pelanggaran? Apakah sebagian besar karyawan tahu ke mana harus mencari bantuan jika manajer mereka tidak ada atau jika manajer mereka adalah bagian dari masalah? Apakah

profesional sumber daya manusia, hukum, dan audit dapat diakses oleh sebagian besar karyawan? Menganalisis jawaban atas pertanyaan-pertanyaan ini akan memberi organisasi ide yang bagus tentang di mana saluran komunikasi yang efektif ada, di mana tidak, dan di mana membangun yang baru. Materi orientasi dapat mencakup misi atau pernyataan nilai, deskripsi dilema etika umum dan saran untuk menanganinya.

Organisasi harus memberikan perhatian khusus pada bagaimana pertemuan orientasi mereka mengkomunikasikan nilai dan harapan. Karyawan baru sangat ingin belajar tentang majikan baru mereka, dan orientasi adalah tempat yang bagus untuk mengomunikasikan apa yang diperjuangkan organisasi dan apa yang diharapkan dari karyawan. Bagaimana tidak memperkenalkan nilai dan etika selama orientasi mungkin paling baik diilustrasikan oleh penasihat umum perusahaan manufaktur yang kita dengar tentang siapa, ketika diminta untuk berbicara kepada karyawan baru pada program etika dan kepatuhan perusahaan, cukup membacakan kode etik dengan lantang kepada sekelompok karyawan baru. USAA telah mengembangkan pendekatan baru untuk komunikasi etika berdasarkan pendekatan "studi kasus mini". Ini memberi karyawan kesempatan untuk belajar tentang kasus etika "nyata" secara berkelanjutan, dan mempertahankan fokus pada etika dalam organisasi. Kantor etika menghubungkan kasus etika yang diperoleh dari berita dan media dan menyajikannya di intranet perusahaan dalam "format file kasus". Setiap cerita mencakup "subjek", fakta kasus, dan hasilnya. Karyawan mengomentari cerita dan merenungkan makna dan relevansinya dalam konteks budaya dan nilai USAA. Pertimbangkan apa

yang dapat dicapai oleh alat komunikasi semacam ini. Membaca komentar karyawan dapat membantu menetapkan norma atau standar perilaku baru dalam organisasi. Membaca balasan juga menawarkan alasan yang mungkin tidak dipikirkan oleh masing-masing karyawan dan menciptakan harapan tentang tanggung jawab peran. Jadi, dengan mencetak balasan yang sesuai dan melengkapinya dengan informasi yang baik tentang harapan dan sumber daya yang tersedia, kantor etika dapat memperkuat banyak pesan penting secara berkelanjutan. Dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan telah mengembangkan pernyataan misi atau nilai. Pernyataan misi, pernyataan nilai, atau credo adalah deskripsi singkat tentang "bagaimana kita menjalankan bisnis"—prinsip dan nilai perusahaan yang memandu bagaimana bisnis dijalankan dalam sebuah organisasi. Pernyataan misi adalah deskripsi singkat tentang alasan keberadaan organisasi—semacam "ini yang kami lakukan." Pernyataan nilai adalah langkah berikutnya dalam proses menjelaskan organisasi kepada dunia—"dan inilah cara kami melakukannya itu"—sebuah kodifikasi dari perilaku perusahaan yang esensial. Ini semacam "Sepuluh Perintah" untuk sebuah organisasi. Jika ingin efektif, itu harus singkat, mudah diingat, dan dalam bahasa yang sederhana sehingga semua orang dapat memahami pesannya dengan jelas. Ini juga penting bahwa karyawan organisasi itu sendiri memiliki masukan karena pernyataan misi dan pernyataan nilai harus secara akurat mencerminkan budaya organisasi. Sesuatu yang ditulis oleh orang luar tidak akan terdengar benar dan kemungkinan akan berakhir sebagai subjek kartun Dilbert. Tetapi pernyataan yang berkembang dari nilai-nilai dan sejarah perusahaan yang sebenarnya dapat menjadi andalan budaya perusahaan. Merck

memposting pernyataan nilainya secara jelas di situs webnya (www.merck.com). Kebijakan—"aturan organisasi"—sangat penting bagi perusahaan mana pun, dan sebagian besar organisasi membuat manual kebijakan atau situs intranet untuk menampung semua aturan perusahaan yang relevan. Secara umum, manual kebijakan dan situs web menjelaskan tidak hanya undang-undang dan peraturan yang berkaitan dengan perusahaan dan industrinya tetapi juga semua kebijakan perusahaan, termasuk kebijakan sumber daya manusia. Meskipun penting bagi perusahaan untuk menentukan kebijakannya dan mengomunikasikannya—ini adalah ketentuan dari Pedoman Hukuman AS—kebanyakan karyawan tidak membaca setiap halaman manual atau situs web. Karyawan menganggap manual kebijakan dan situs web hanya untuk tujuan referensi. Akibatnya, karyawan membaca manual kebijakan dengan cara yang sama seperti mereka menggunakan kamus—secara berkala dan berdasarkan kebutuhan untuk mengetahui. Banyak manajer tidak pernah berkonsultasi dengan manual kebijakan, namun—jauh lebih mudah untuk bertanya kepada seseorang daripada mencari aturan di buku atau situs web yang banyak—dan, tergantung pada siapa mereka bertanya, mereka mungkin mendapatkan jawaban yang benar atau tidak. Mungkin adil untuk mengatakan bahwa semakin panjang kodenya, semakin kecil kemungkinan karyawan untuk membacanya. Sebaliknya, semakin pendek kodenya, semakin luas dan abstrak pedomannya. Mengurangi jumlah halaman menunjukkan pengakuan bahwa perusahaan tidak dapat memiliki aturan untuk mencakup ratusan pilihan yang dibuat karyawan setiap hari. Sebaliknya, fokus pada nilai-nilai yang harus memandu pengambilan keputusan dapat membantu

karyawan membuat keputusan terbaik dalam berbagai situasi. Banyak organisasi berurusan dengan kode yang lebih panjang dengan membaginya menjadi beberapa bagian. Bagian pertama memberikan prinsip-prinsip panduan yang luas. Ini diikuti oleh bagian yang lebih rinci yang mencakup aplikasi yang lebih spesifik untuk kasus, jawaban atas pertanyaan umum, dan referensi ke manual kebijakan yang lebih rinci. Beberapa organisasi membuat buklet terpisah, sebagai pelengkap kode yang lebih umum, untuk pekerja dalam fungsi tertentu seperti pembelian atau manajemen sumber daya manusia.

Buklet ini dapat memberikan perincian dan jawaban atas pertanyaan yang mungkin muncul dalam jenis pekerjaan tertentu, dan individu dalam pekerjaan itu kemungkinan besar akan membaca perincian tersebut. Tanpa dukungan dan dukungan aktif dari manajemen senior, inisiatif etika akan hancur. Tetapi manajer senior tidak memiliki rekam jejak yang baik dalam mengomunikasikan visi, etis atau lainnya. Dalam survei terhadap karyawan profesional dan manajemen, responden mengungkapkan kurangnya kepercayaan pada eksekutif senior mereka. Sebagian besar mengatakan bahwa pemimpin perusahaan mereka gagal mengomunikasikan "pemahaman yang jelas tentang visi, misi, dan tujuan perusahaan." Mereka juga mengatakan bahwa mereka memercayai manajemen puncak mereka hanya sekitar 55 persen sepanjang waktu. Kami menduga bahwa jumlahnya mungkin lebih rendah hari ini, mengingat skandal perusahaan baru-baru ini. Indikasi penurunan tingkat kepercayaan datang dari survei Watson Wyatt tahun 2002 yang melaporkan hanya 39 persen karyawan yang memercayai pemimpin senior mereka. Studi ini

juga menemukan bahwa kepercayaan karyawan dan kinerja keuangan terkait erat. Perusahaan dengan tingkat kepercayaan yang tinggi memiliki tingkat pengembalian pemegang saham tiga kali lipat dibandingkan dengan perusahaan dengan tingkat kepercayaan yang rendah, diukur selama periode tiga tahun. Namun demikian, sebagian besar karyawan ingin mendengar pendapat dari eksekutif senior. Studi lain terhadap 14.250 karyawan di 17 perusahaan di Amerika Serikat dan Kanada menemukan bahwa “62 persen karyawan mencantumkan eksekutif puncak sebagai sumber informasi pilihan mereka, tetapi hanya 15 persen yang mengatakan bahwa mereka benar-benar mendapatkan berita perusahaan dari sumber ini”. Apa yang dapat dilakukan manajer senior untuk menjalin komunikasi yang lebih baik dan lebih percaya dengan karyawan? Bagaimana mereka bisa mulai membangun organisasi di mana etika dihargai? Mereka dapat melihat saran yang ditawarkan Peters dan Waterman dalam buku klasik mereka, *In Search of Excellence*. “Seorang pemimpin yang efektif harus menguasai dua ujung spektrum: ide pada tingkat abstraksi tertinggi dan tindakan pada tingkat detail yang paling biasa. Pemimpin pembentuk nilai, di satu sisi, prihatin dengan visi yang menjulang tinggi yang akan menghasilkan kegembiraan dan antusiasme. . . . Di sisi lain, tampaknya satu-satunya cara untuk menanamkan antusiasme adalah melalui sejumlah acara sehari-hari”.



Seiring berjalannya waktu beberapa perusahaan memiliki kepekaan/ kesadaran bahwa sebuah perusahaan/ organisasi harus memperhatikan etika dalam berbisnis. Hal ini juga dapat terjadi karena adanya dorongan dari berbagai media yang mendorong topik mengenai program manajemen etika yang ada di setiap organisasi. Walaupun beberapa perusahaan sudah mulai menerapkan system manajemen etika formal dalam suatu bisnis, perusahaan juga perlu untuk memperhatikan etika berdasarkan kepatuhan hukum yang ada. Pada awal hingga pertengahan tahun 1980an hukum pidana lebih berfokus pada terdakwa individual, tetapi pada tahun 1987 Komisi Hukum A.S memberlakukan pedoman hukum federal untuk para pelanggar individual dan juga organisasi mengakibatkan peningkatan denda untuk para pelaku pihak yang melanggar aturan etika dalam perusahaan.

Terdapat persyaratan yang dibuat untuk Due Lige dan Program Kepatuhan yang efektif:

1. Menetapkan standar kepatuhan yang mampu mencegah perjanjian pidana.
2. Menetapkan seseorang yang dapat bertanggung jawab untuk mengawasi standar kepatuhan yang dibuat.
3. Harus sportif agar otoritas diskresioner tidak dilegasikan kepada individu yang tidak sah.
4. Mengambil langkah-langkah yang sewajarnya untuk mencapai kepatuhan terhadap standar melalui pemantauan, audit, dan sistem yang lainnya.
5. Konsisten menegakkan standar tertulis organisasi melalui mekanisme pendisiplinan.

6. Dapat mengambil tindakan yang wajar untuk menanggapi masalah dan mencari solusi untuk mencegah perilaku yang melanggar di masa depan.

Dalam pedoman hukum A.S memiliki tujuan untuk mendorong organisasi agar dapat menciptakan program etika yang memiliki integritas dan etis dalam bisnis mereka. Seiring dengan perkembangan zaman, berbagai organisasi pun telah menemukan banyak cara yang dapat membuat etika menjadi suatu pedoman dalam melakukan bisnis. Untuk pengelolaan manajemen etika, perusahaan harus bisa membuat etika menjadi bagian dari budaya yang dimiliki organisasi dengan cara memiliki komitmen yang kuat dari para eksekutif sehingga apabila para eksekutif memiliki komitmen yang kuat maka apa yang mereka lakukan dapat menjadi contoh yang baik juga kepada karyawannya. Dengan kejadian tersebut maka dapat membuat etika dalam perusahaan/ organisasi menjadi lebih komprehensif dan bersifat holistik.

Organisasi juga dapat menerapkan etika dalam berbisnis dengan cara membuat kantor etika atau bisa dikatakan sebagai pusat konseling perusahaan, dimana kantor tersebut dibuat dengan tujuan: dapat digunakan sebagai pihak yang dapat membantu kita apabila sedang mengalami kesusahan dalam pekerjaan/ keluhan/ kesah yang dialami selama bekerja di perusahaan, menjadi pusat organisasi dalam melakukan berbagai pekerjaan dengan selalu melakukan komunikasi antar berbagai unit, dan bisa juga menjadi pengawas akan setiap kegiatan atau operasi bisnis yang dilakukan dalam organisasi. Dalam kantor etika sebaiknya dipimpin atau dikelola oleh manajer yang memiliki senior level dari berbagai unit fungsional

agar dapat menjadi penegasan bahwa manajemen puncak benar-benar peduli dengan etika dalam budaya organisasinya.

Penerapan etika dalam suatu bisnis/ organisasi juga dapat berjalan dengan baik apabila komunikasi dalam perusahaan juga berjalan lancar. Maksud dari komunikasi yang lancar adalah komunikasi baik ke bawah, ke atas dalam organisasi itu selaras. Namun organisasi juga perlu melakukan evaluasi terhadap komunikasi agar dapat mengetahui hal-hal yang dikomunikasikan itu apakah sudah benar adanya atau tidak. Komunikasi dapat dilakukan dalam berbagai cara baik formal maupun informal yang sesuai dengan nilai, standard dan kebijakannya untuk memenuhi kebutuhan karyawan. Upaya dalam berkomunikasi harus dilakukan dengan jelas, konsisten serta kredibel.

Berikut merupakan beberapa prinsip komunikasi dasar:

1. Sejajarkan sistem komunikasi formal dan informal
Komunikasi formal mencakup surat kabar serta semua komunikasi tertulis dan elektronik seperti majalah, memo, rekrutmen, literature, manual, situs web, dan periklanan. Sedangkan komunikasi informal seperti pertemuan dan pidato.
2. Menganalisis *audience*
Dalam merancang program komunikasi, hal pertama yang harus dilakukan adalah menganalisis kebutuhan *audience*. Melakukan pertimbangan akan hal-hal yang dibutuhkan oleh karyawan.
3. *Good Soldier*

Memiliki orang-orang yang mengerti dan dapat mengikuti peraturan dan kebijakan yang dibuat oleh organisasi. Orang-orang yang dimaksud *good soldier* juga termasuk orang-orang yang memiliki pemikiran dan logika yang luas dengan cara dapat menganalisis terlebih dahulu tugas yang diberikan baik atau tidak/ salah secara moral.

Dalam melakukan komunikasi terdapat beberapa jenis bahan komunikasi yang bisa digunakan untuk mengirim pesan etika, seperti:

- Situs Web
- Brosur
- Rekrutmen Kampus
- Rapat Orientasi
- Buletin dan Majalah
- Buku

Terdapat contoh sistem komunikasi yang diterapkan oleh *United Serviced Automobile Association (USAA)*, yaitu “*mini case study*”. Sistem komunikasi ini dibuat untuk mengembangkan pendekatan terhadap karyawannya melalui *mini case study*. Pada sistem ini, setiap kasus akan dikumpulkan dari berbagai berita dan media kemudian dimasukkan ke dalam intranet perusahaan dengan format “kasus-kasus”. Cara kerja dari sistem ini adalah dengan disebarkannya kasus ini ke dalam intranet perusahaan, maka karyawan-karyawan dalam perusahaan dapat mengomentari cerita kasus tersebut kemudian dapat merenungkan makna dan juga relevansi dalam konteks budaya dan nilai USAA. Dengan membaca balasan komentar dari karyawan juga dapat membantu membangun norma dan

standar perilaku baru dalam organisasi, karyawan juga bisa menjadi lebih kritis dalam berpikir tentang tanggung jawab dari peran yang dimilikinya.

Kebijakan Organisasi

Kebijakan/ aturan dalam organisasi merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. Kebanyakan organisasi menciptakan kebijakan manual atau situs intranet yang dapat menampung semua peraturan perusahaan yang relevan agar mudah dilihat oleh semua karyawan dalam organisasi.

Berikut adalah hal-hal yang perlu diperhatikan saat membuat suatu kebijakan dalam perusahaan:

1. Komunikasikan peraturan-peraturan tersebut kepada orang-orang tertentu yang membutuhkan (setiap unit yang membutuhkan).
2. Memprioritaskan kebijakan yang telah dibuat.
3. Membuat peraturan yang mudah untuk dimengerti.
4. Membuat aturan / kebijakan yang relevan.

Kode Etik

Kode Etik adalah norma dan asas yang diterima oleh kelompok tertentu sebagai landasan tingkah laku.

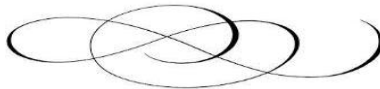
Kode Etik bukan sebagai pengganti dari program etika, melainkan kode etik adalah sebuah usaha dari etika. Pada umumnya Kode Etik dirancang sebagai peraturan dasar untuk melakukan etis dalam sebuah organisasi.

Langkah konkrit dari seorang pemimpin yang bisa diambil dalam mengkomunikasikan komitmen:

1. Menetapkan standar tinggi dan komunikasi berulang secara umum;
2. Bertindak dengan cepat dan tanggap saat seseorang melanggar aturan/ kebijakan;
3. Bersih keras pada keterusterangan;
4. Jangan menegur langsung orang-orang yang membuat masalah tanpa memikirkan konsekuensinya terlebih dahulu;
5. Melakukan komunikasi atau tetap rendah hati pada setiap karyawan dengan tingkatan yang rendah maupun tingkat yang lebih tinggi;
6. Jujur kepada anggota karyawan apabila perusahaan sedang mengalami krisis;
7. Meletakkan dana/ uang perusahaan ditempat yang tepat dan mendukung inisiatif etika.

Formal and Informal Systems to Resolve Question and Report Ethical Concerns. Berikut adalah kondisi positif atau negatif yang biasa dihadapi oleh karyawan dalam menyelesaikan suatu masalah/ laporan masalah dalam etika:

1. Kurangnya kekhawatiran atau pengakuan masalah etis;
2. Lingkungan yang mengintimidasi;
3. Pemecahan masalah baik;
4. Tidak ada yang tahu bahwa etika kantor itu ada.



Masalah Etika Manajer

Manajer yang baik melakukan empat hal dengan baik, yaitu; mempekerjakan orang dengan baik, menetapkan harapan yang jelas, mengakui keunggulan karyawannya dan memujinya, serta menunjukkan pada orang-orang bahwa sebagai manajer, ada kepedulian terhadap karyawannya. Manajer adalah seorang panutan karena manajer bertanggung jawab pada kegiatan dan pekerjaan karyawannya. Manajer memiliki kewajiban untuk mempekerjakan, mendisiplinkan, dan mengevaluasi kerja para karyawan serta mengawasi mereka.

Sementara itu bagi karyawan, manajer adalah perusahaan. Jika manajer sulit mengelola dasar-dasar dengan baik, maka akan sulit juga menginspirasi orang dalam memenuhi tujuan bisnis dan menjalankan organisasi. Berikut ini tiga kelompok keterlibatan karyawan sebagai kunci utama kualitas manajer itu sendiri:

Terlibat Aktif	Tidak Terlibat	Secara Aktif Tidak Terlibat
Antusias dan bersemangat	"Akan saya periksa"	"Itu bukan pekerjaan saya"
Terhubung pada perusahaan secara mendalam	Tidur berjalan	Memberikan efek negatif
Memberikan inovasi	Bekerja tetapi tidak semangat	Tidak ada loyalitas pada perusahaan
Membuat perusahaan maju	Mungkin atau bahkan tidak berenergi untuk kerja ekstra	Menyabotase inisiatif perusahaan atau karyawan
Semangat untuk bekerja bahkan dalam waktu ekstra		Merusak hubungan rekan kerja

Tingkat keterlibatan karyawan juga dapat meningkatkan budaya etis perusahaan. Untuk mulai meningkatkan

keterlibatannya tersebut dimulai dari fokus pada empat pendorong keterlibatan, lalu mengembangkan diri manajer yang hebat. Empat pendorongnya yaitu:

1. Garis pandang, yaitu mengarahkan karyawan untuk memahami tujuan perusahaan dan bagaimana mereka menyadari peran dan nilai etika dalam tujuan itu.
2. Keterlibatan karyawan, dimana adanya komunikasi dua arah antara karyawan dan manajer adalah suatu hal yang penting dalam bekerja.
3. Berbagi informasi, bagaimana supaya informasi yang dibutuhkan bisa secara efektif tersalurkan demi membuka inovasi dan memecahkan masalah perusahaan.
4. Penghargaan dan pengakuan, ini juga hal penting untuk mengapresiasi karyawan yang sudah berperan aktif dalam keterlibatannya terhadap perusahaan.

Mengelola Dasar-dasar

Merekrut dan Tugas Kerja

Permasalahan awal adalah kebingungan apakah etis untuk mempertimbangkan calon karyawan dari kualifikasi di saat kita ada hukum federal untuk tidak boleh melakukan diskriminasi. Perekrutan, promosi, dan pemutusan hubungan kerja harus berdasarkan kualifikasi namun penempatan seseorang berada di luar kemampuan kita.

Setiap perusahaan memiliki profil perusahaan, maka sebagai manajer yang baik, kita dapat melihat kualifikasi calon karyawan dengan menyelaraskan pada budaya perusahaan. Mana kandidat yang cocok dengan budaya perusahaan agar

dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Banyak juga perusahaan yang berorientasi keluarga, dengan begitu karyawan akan merasa dipedulikan. Namun, sebagai manajer tetap harus menjaga keseimbangan perusahaan, jangan sampai terjadi homogen dan diskriminasi terhadap perusahaan lain.

Evaluasi Kinerja

Ketika berbicara evaluasi kinerja, maka ada dua hal yaitu secara tertulis dan informal. Secara tertulis biasanya diadakan sekali setiap tahun secara penilaian kuisisioner tertulis pada setiap karyawan. Biasanya ini akan berpengaruh pada gaji pegawai. Lalu, secara informalnya yaitu proses berkelanjutan sepanjang tahun. Seorang manajer akan menilai dari bagaimana kinerja karyawan dari bagaimana cara mereka mencapai tujuan yang diberikan. Hal ini penting untuk melihat keterlibatan karyawan juga.

Cara yang baik dalam mengevaluasi kinerja karyawan adalah dengan berinteraksi langsung baik secara formal dan informal. Saat karyawan melapor, maupun dalam pertemuan rapat, ataupun saat briefing teratur dalam beberapa kali seminggu. Sebagai manajer juga kita nanti dapat melihat sejauh mana karyawan dapat mencapai tujuan bersama perusahaan.

Disiplin

Di saat kita melihat karyawan kita ada yang tidak disiplin seperti terlambat datang dalam tempo yang sering, sebagai manajer kita dapat mendisiplinkannya. Namun dalam etika yang harus tetap baik. Jika kita mendisiplinkannya dengan mengatai atau meneriaki itu tidak akan merubah karyawannya dan tidak

akan membuat jera. Kita harus bisa memperlakukannya dengan tegas seperti misalnya memberikan sanksi dan menjelaskan konsekuensi atas keterlambatannya. Dan perlu diingat bahwa kita harus tetap menjaga harga diri karyawan kita dengan tidak memberi tahunya di depan karyawan lain, tetapi lakukan secara pribadi (*face to face*). Cara mendisiplinkan karyawan satu dengan yang lainnya juga harus secara adil dan konsisten tanpa pandang bulu sesuai dengan apa yang dilanggar.

Pemberhentian

Pemberhentian karyawan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Ada yang karena melakukan pelanggaran berat seperti pemalsuan, kecurangan, pencurian, penipuan, sampai pelanggaran berat seperti kebohongan bisnis. Ada pula yang disebabkan karena kinerja yang buruk, ini dapat dilihat dari penilaian kinerja. Selain itu juga dapat dikarenakan PHK akibat akuisisi, relokasi, maupun alasan ekonomi perusahaan.

Sebagai manajer yang beretika baik, ada hal-hal yang dapat dilakukan dalam menghadapi dan memberitahu karyawan yang dihentikan. (1) Bicarakan secara pribadi dan langsung tatap muka, bukan dengan telepon maupun email, ini akan menghargai mereka. (2) Jaga rahasia alasan mereka dihentikan, kecuali dalam hal PHK mungkin akan dibicarakan secara langsung oleh beberapa karyawan yang terkait. (3) Sampaikan alasan dengan netral dan objektif (tidak memihak karyawan dan tidak memihak perusahaan).

Mengelola Tenaga Kerja yang Beragam

Keberagaman

Karyawan terdiri dari ras, etnis, agama, latar belakang, budaya, dan jenis kelamin yang berbeda. Peran seorang manajer adalah menciptakan lingkungan yang memaksimalkan kontribusi setiap individu. Jika keberagaman ini diabaikan maka akan bahaya bagi tujuan dan target perusahaan. Dengan keberagaman, manajer yang baik akan menampung ide dan inovasi serta masukan dari berbagai kalangan karyawannya.

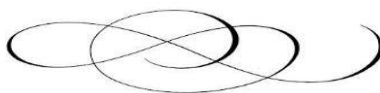
Masalah Pribadi dan Keluarga

Masalah pribadi dan keluarga ini adalah situasi dan kondisi yang meskipun tidak secara langsung berhubungan dengan pekerjaan dan perusahaan, namun dapat mempengaruhi kinerja seorang karyawan. Seperti misalnya penyakit, atau tanggung jawab keluarga, jadwal perjalanan, pembangunan rumah itu akan mempengaruhi kehadiran dan kualitas kinerja karyawan karena akan terpikirkan oleh mereka secara pribadi.

Sebagai manajer, kita bisa mengkalinya dengan rapat pada tengah hari dimana semua karyawan dapat hadir. Untuk perusahaan dengan jam kerja fleksibel dapat menggabungkan jadwal pekerjaan dengan para karyawan. Tujuannya untuk membuat pekerjaan dan hidup dapat seimbang secara adil dan produktif.

Karyawan sangat dipengaruhi oleh perilaku manajemen dan manajer yang membangun budaya perusahaan dengan semua ucapan dan perlakuannya. Penting bagi manajer untuk memahami bahwa jika mereka menetapkan standar yang tinggi,

membina komunikasi yang baik, dan bertindak sebagai panutan etis, mereka akan memiliki kekuatan untuk menciptakan lingkungan yang mendorong karyawan untuk berperilaku etis. Manajer yang baik juga memahami peran penting mereka dalam mempengaruhi bawahan, membangun etika budaya, menumbuhkan keterlibatan karyawan, dan menginspirasi orang untuk melakukan pekerjaan terbaik mereka.



Masalah etika sering dihadapi pekerja ketika bekerja di perusahaan. Berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM), konflik kepentingan, kepercayaan pelanggan dan penggunaan sumber daya perusahaan, dapat diidentifikasi dengan cepat jika ada solusi yang telah terpikirkan serta menghadapi dengan profesionalitas. Ketika bekerja dalam tim, pasti setiap individu memiliki masalah etika tersendiri. Dapat mencakup privasi, diskriminasi, seksual dan jenis lainnya seperti pelecehan, namun tidak semua pekerja akan mengalaminya, hal tersebut akan terjadi sebagaimana orang bergaul dengan orang sekitarnya, apakah menuju ke kelompok yang saling mendukung atau kelompok yang saling menjatuhkan.

Dunia kerja di perusahaan secara alami terlibat hubungan baik secara pribadi maupun profesional dan pasti ada sesama pekerja yang bertindak tidak memihak siapapun dan memilih untuk menjadi netral, terkadang dilakukan untuk mencari aman dari konflik perusahaan. Konflik yang terjadi di perusahaan adalah menyogok orang, pembagian informasi melalui jalur dalam dengan memberi hadiah atau lainnya, pengaruh rekan

kerja. Konflik termasuk masalah etika karena seharusnya dunia kerja penuh dengan rasa percaya, terbuka dan dalam relasi yang baik antar sesama rekan kerja. Dampaknya adalah mendapat sanksi keras karena telah melanggar visi misi perusahaan dengan memperoleh informasi melalui jalur yang tidak seharusnya dilakukan.

Customer confidence issues adalah penjaminan usaha bagus sesuai pandangan masyarakat, maka ada berbagai syarat agar bisnis terpercaya:

- *Confidentiality*, privasi adalah hak terbesar dan terpenting untuk karyawan. Perusahaan sering meminta data pelanggan untuk akses data penting yang diperlukan pelanggan. Merupakan tugas besar agar data pribadi pelanggan tidak tersebar secara umum, perusahaan harus selalu menetapkan bahwa tanpa izin dari pemilik data tersebut, maka orang lain tidak dapat mengambil data.
- *Personal responsibility*, memberikan tanggung jawab tinggi terhadap produk yang diperjualkan. Tanggung jawab yang tinggi akan menumbuhkan rasa percaya ke pelanggan.
- *Telling the truth*, kejujuran adalah poin utama. Terkadang untuk strategi pemasaran, bisnis akan melebihkan fakta yang akibatnya adalah terdengar seperti kebohongan bagi masyarakat dan akan kehilangan minat.
- *Special fiduciary responsibilities*, setiap pekerjaan yang ditekuni memiliki tanggung jawab khusus kepada masyarakat, bisa disebut tanggung jawab fidusia. Tanggung jawab tersebut yang menumbuhkan responsibilitas tertinggi kepada pekerja dan sanksi yang dihadapi lebih berat

daripada pekerjaan lain, namun pekerjaan tersebut berguna bagi seluruh kalangan masyarakat.

Bekerja di perusahaan sama dengan mematuhi kewajiban sebagai karyawan sesuai kontrak yang diberikan dan secara tidak langsung menjadi *spokeperson* perusahaan tersebut. Artinya juga sikap jujur dengan pemilik dan manajemen serta bertanggung jawab dalam penggunaan sumber daya perusahaan termasuk keuangan dan reputasi. Sebagian besar perusahaan melarang karyawannya untuk memberi informasi resmi karena ada tuntutan hukum yang dihasilkan, maka dari itu, karyawan harus pintar dalam mengatur penggunaan sumber daya perusahaan. Termasuk dalam masalah etis karena akar masalahnya terletak di apakah ada keadilan dan kejujuran yang jelas, karena sanksi dari masalah tersebut adalah terputusnya karier, menyebabkan banyak orang kehilangan kepercayaan serta gagal dalam mempertahankan pekerjaan di perusahaan.

Ketika terjadi masalah di kantor yang terus terpikirkan maka jalan keluar adalah menjadi *Whistleblower* dengan hati-hati di perusahaan daripada terus tertumpuk dan mempengaruhi pekerjaan. Dilema akan terus terjadi dan semakin banyak pandangan negatif ke sesama pekerja karena satu masalah yang masih menjadi pikiran. Namun, menjadi *whistleblower* juga harus berhati-hati karena dampaknya cukup serius yang mempengaruhi diri sendiri, bisa jadi perusahaan yang akan dilaporkan tidak akan terkena dampak pelaporan tindakan salah. Maka dari itu, teori dari Kathleen Reardon menyatakan bahwa *skill* kepercayaan diri berpendapat di dunia kerja diperlukan karena sebagai bentuk kemampuan orang yang

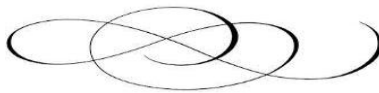
berani mengambil resiko. Terdapat enam poin yang dapat disimpulkan:

1. Perasaan tentang isu yang diangkat
2. Apa niat menjadi *whistleblower*
3. Perkiraan kekuasaan dan pengaruh perusahaan
4. Diukur seberapa berat dampak dan risiko dari aksi *whistleblowing*
5. Mencari waktu yang tepat
6. Membuat banyak rencana

Tidak hanya tekad yang diperlukan untuk melaporkan masalah ke perusahaan, namun bagaimana dapat melaporkan dengan baik-baik selama tidak menghancurkan *image* perusahaan seluruhnya. Walaupun karyawan memiliki hak untuk berpendapat, namun jika tidak dipandang serius maka akan dilihat sekilas saja oleh petinggi, karena departemen lain pasti memilih masalah tersendiri baik *urgent* maupun tidak *urgent*. Solusi pelaporan secara resmi adalah:

- Menghubungi manajer, karena pihak di atas setelah karyawan biasa dan yang mengetahui tentang perusahaan. Ketika dihiraukan, *research* masalah dan konsisten melaporkan sehingga tidak terdengar sebagai dendam pribadi.
- Diskusi dengan keluarga, keluarga berpengaruh juga maka mereka harus mengetahui, mungkin dapat membantu juga, berikan data dan memo, serta pantau aktivitas saat di perusahaan.
- *Next level*. Jika manager masih menghiraukan, boleh mengatur *meeting* dengan posisi di atas manager untuk menyampaikan ketidaknyamanan.

- Hubungi divisi legislatif perusahaan, fungsinya untuk memeriksa hal legislatif yang dibutuhkan *whistleblower* serta prosedur yang harus dilakukan untuk melindungi diri sendiri.
- Hubungi divisi lain, jika tidak ada divisi khusus yang menangani komplain karyawan, mencari area lain. Biasanya dalam perusahaan pasti ada HRD, namun berhasil apabila beberapa karyawan berpihak ke *whistleblower*, apabila tidak maka akan dianggap sebagai pengkhianat perusahaan.
- Mencari pihak luar, jika masalah sudah memuncak, maka dapat menghubungi pihak luar yang berhubungan dengan perusahaan.
- Ke luar dari perusahaan, pilihan terbaik adalah ke luar apabila hal sudah membebani secara pribadi.



Corporate Social Responsibility.

Alasan *corporate social responsibility* penting bagi sebuah perusahaan. Ada tiga alasan bahwa perusahaan harus memperhatikan *corporate social responsibility*. Yaitu alasan pragmatis, alasan etis, dan alasan strategis:

1. Alasan pragmatis adalah bahwa perusahaan harus menggunakan kekuatannya secara bertanggung jawab dalam masyarakat atau berisiko kehilangannya. Perusahaan ada sebagai badan hukum dengan kepentingan tertentu sejauh yang diperbolehkan oleh

masyarakat, dan hak serta kepentingan perusahaan tersebut dapat dirampas dari pihak yang dianggap tidak bertanggung jawab. Di tingkat perusahaan, dari perspektif pemangku kepentingan, menempatkan perusahaan di pusat jaringan. Pemangku kepentingan tidak hanya terpengaruh oleh tindakan bisnis, tetapi juga dapat memiliki dampak signifikan pada bisnis. Hal ini dapat mempengaruhi otonomi perusahaan, kesuksesan finansial, dan perizinan. Karyawan yang diperlakukan buruk dapat melakukan pemogokan, pelanggan yang tidak puas memboikot produk, pemangku kepentingan beriklan yang merugikan, pemilik memperkenalkan resolusi pemegang saham, pemerintah dapat mengeluarkan peraturan dan undang-undang yang membatasi aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, alasan pragmatis untuk bertanggung jawab adalah bahwa perusahaan harus mengantisipasi kekhawatiran pemangku kepentingan dan bertindak secara defensif untuk melindungi reputasi dan kelangsungan hidup mereka.

2. Alasan etis yang lebih proaktif untuk tanggung jawab sosial perusahaan berpendapat bahwa, bisnis sebagai bagian dari masyarakat, memiliki tanggung jawab untuk berperilaku etis. Dalam pandangan ini, eksekutif yang bertanggung jawab memiliki kewajiban etis untuk peduli dengan banyak pemangku kepentingan karena itu adalah hal yang benar untuk dilakukan. Tanggung jawab sosial merupakan bagian integral dari bisnis seperti kinerja ekonomi. Dengan perspektif ini, memutuskan isu dan pemangku kepentingan mana yang harus diprioritaskan

oleh perusahaan merupakan proses pengambilan keputusan etis eksekutif yang berkelanjutan. Para eksekutif menimbang kerugian dan manfaat bagi banyak pemangku kepentingan dari aktivitas perusahaan, dan bertujuan untuk membuat keputusan yang bermanfaat bagi kebaikan masyarakat yang lebih besar. Memprioritaskan nilai-nilai etika organisasi dan menerapkan aturan moral. Dan mempertimbangkan niat mereka, bagaimana publik akan bereaksi terhadap perilaku, dan apa yang akan dilakukan oleh "bisnis yang etis".

3. Alasan ketiga untuk bertanggung jawab secara sosial adalah alasan strategis. Michael Porter dengan rekan penulisnya, menguraikan pendekatan strategis ke CSR yang dimulai dengan mengakui adanya ketergantungan bisnis dengan masyarakat. Jadi, bisnis membutuhkan masyarakat yang sehat karena hanya masyarakat yang sehat yang dapat menghasilkan tenaga kerja yang produktif dan aturan jalan yang memungkinkan transaksi bisnis. Masyarakat yang sehat juga membutuhkan bisnis untuk berinovasi, menciptakan lapangan kerja, barang, dan jasa, serta membayar pajak yang mendukung aktivitas masyarakat. Oleh karena itu pendekatan strategis CSR terbaik akan secara bersamaan memberikan pengaruh yang baik untuk bisnis dan masyarakat.

Jenis Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

1. Tanggung Jawab Ekonomi

Tanggung jawab ekonomi bisnis sesuai dengan fungsi utamanya yaitu memproduksi barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan konsumen, sekaligus menghasilkan keuntungan. Tanggung jawab ini dianggap sebagai yang utama dan menjadi landasan tanggung jawab sosial perusahaan karena tanpa kelayakan finansial. Memenuhi tanggung jawab ini secara efektif dianggap mewakili tujuan etis bisnis yang penting karena menyediakan pekerjaan yang baik, produk dan layanan penting, dan berkontribusi pada ekonomi yang dinamis.

2. Tanggung Jawab Legalitas Hukum

Dunia usaha diharapkan dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan undang-undang dan peraturan pemerintah yang berlaku saat ini. Undang-undang yang memandu praktik bisnis dapat dilihat sebagai prinsip fundamental dari sistem perusahaan bebas dan hidup berdampingan dengan tanggung jawab ekonomi. Hukum juga dapat dipandang sebagai representasi norma dan standar minimum perilaku bisnis yang disepakati dalam masyarakat.

3. Tanggung Jawab Etis

Tanggung jawab etis melampaui tanggung jawab hukum untuk mencakup tanggung jawab yang lebih umum untuk menghindari bahaya dan melakukan apa yang benar. Contoh seperti dilarang mengiklankan atau menjual rokok kepada anak di bawah umur di Amerika Serikat. Tetapi perusahaan dapat terus melakukannya di negara-negara yang tidak memiliki batasan hukum seperti itu. Dan faktanya, itulah yang dilakukan perusahaan tembakau di kebanyakan negara Asia. Namun,

perusahaan tembakau yang menjalankan tanggung jawab etisnya secara serius akan berhenti beriklan kepada anak di bawah umur di mana-mana karena bahaya jangka panjang terhadap kesehatan yang disebabkan oleh kecanduan tembakau.

4. Tanggung Jawab Filantropis

Tanggung jawab filantropis berpusat pada partisipasi perusahaan dalam kegiatan yang mempromosikan kesejahteraan manusia, umumnya melalui sumbangan waktu dan uang atau produk dan layanan. Contohnya pada saat Tsunami tahun 2004, FedEx membantu Asia Tenggara dengan mengirimkan 344.000 Pedialyte untuk merehidrasi anak-anak yang membutuhkan.

Triple Bottom Line and Environmental Sustainability

Triple Bottom Line adalah cara lain untuk berpikir tentang tanggung jawab sosial perusahaan dalam tiga aspek yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan perusahaan. Dimensi ekonomi mengacu pada dampak ekonomi suatu perusahaan. Dimensi sosial mengacu pada berbagai pemangku kepentingan seperti karyawan, pelanggan, pemasok, dan masyarakat luas. Dimensi lingkungan mengacu pada dampak bisnis terhadap lingkungan sekitar.

Buku William McDonough dan Michael Braungart, *Cradle to Cradle: Remaking the Way We Make Things* (2002), menyebabkan banyak organisasi mengadopsi sebuah organisasi baru yaitu dengan cara berpikir tentang bagaimana membuat bisnis mereka lebih berkelanjutan. Penulis menawarkan untuk mengubah industri di mana tidak ada

bahan yang benar-benar terbuang tetapi baik digunakan oleh organisme lain atau kembali ke bumi melalui biodegradasi.

The Benefit of a Good Reputation

Menurut *Business Week*, "bisnis yang memiliki saham besar dalam cara seluruh masyarakat memandang standar etisnya." Di sisi negatif, skandal memberi bisnis "*Black Eye*" dan membutuhkan biaya lebih banyak. Misalnya, Exxon menghadapi bertahun-tahun mendapatkan pengawasan media negatif setelah tumpahan minyak Exxon Valdez.

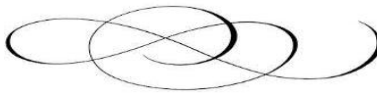
Secara umum, penelitian telah mendukung gagasan bahwa memiliki reputasi yang baik mampu meningkatkan penjualan yang lebih tinggi, dan kemampuan untuk membebaskan harga yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan reputasi buruk. Penelitian juga menemukan bahwa pekerja lebih tertarik pada perusahaan dengan reputasi tanggung jawab sosial.

Socially Responsible Investors Reward Social Responsibility. Sosial investor yang bertanggung jawab adalah mereka pemegang saham yang jelas peduli tentang keuangan dan garis bawah sosial dari sebuah bisnis. Investor yang bertanggung jawab secara sosial bersikeras bahwa mereka investasi memenuhi etika serta kriteria keuangan. Meskipun kriteria sosial bervariasi, banyak dari investor ini menghindari tertentu jenis industri, seperti energi nuklir, senjata, dan tembakau, sementara mendukung perusahaan yang menggunakan energi dengan bijak, melindungi lingkungan, dan memasarkan produk yang aman.

The Cost of Illegal Conduct

Memenuhi tanggung jawab hukum adalah salah satu jenis tanggung jawab sosial perusahaan. Kegagalan untuk memenuhi tanggung jawab tersebut mengakibatkan perilaku kriminal yang sangat mahal untuk individu dan perusahaan yang dihukum. Sejak berlakunya Sarbanes-Oxley, ratusan kasus penipuan perusahaan telah dibawa ke pengadilan. Senior eksekutif telah dijatuhi hukuman penjara yang panjang, seperti Bernie Ebbers yang mendapat hukuman penjara 25 tahun karena keterlibatannya dalam kejahatan akuntansi terbesar di AS.

Biaya Peraturan Pemerintah. Biaya besar lainnya dari perilaku bisnis yang tidak bertanggung jawab adalah meningkatnya peraturan pemerintah. Pemerintah bertanggung jawab untuk mencegah risiko serius pada sistem (misalnya, dengan mengatur industri seperti jasa keuangan dan listrik). Eksternalitas adalah biaya bagi masyarakat, seperti kerusakan lingkungan, yang dihasilkan oleh perusahaan tetapi tidak tercermin dalam struktur biaya perusahaan.



Catatan:

*^JSebuah resitasi bersumber Linda Klebe Trevino and Katherine A. Nelson, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, John Wiley & Sons. Inc, 2017. Terima kasih kepada mahasiswa Program *Business Management*, Program Studi Manajemen, Fakultas Bisnis dan Ekonomi, Universitas Kristen Petra, terutama: Francis Daniel, Nicholas Arya, Louis Fernaldi, Dero Daputra Lawijaya, Jessica Tannus, Michelle Tasya Sutjjanus, Nicholaus Karanka Adinugroho, Valerie, dan Max Valentino.

4. Etika dan Sumber Daya Manusia

Kemajuan teknologi dalam era Revolusi Industri 4.0 menjadi salah satu pemicu perubahan yang sangat dahsyat dalam kehidupan manusia saat ini. Perubahan yang acapkali disebut disrupsi ini menggambarkan situasi di mana aktifitas kehidupan manusia tidak lagi linier, melainkan sirkuler dan paradoksal. Situasi di mana aktifitas bisnis telah berubah dari penguasaan cadangan (*stock*) menjadi peningkatan kelancaran aliran (*flow*) barang, uang, orang, dan informasi. Bisnis berskala kecil dengan modal finansial terbatas mampu menyaingi yang besar. Contohnya taksi *online* yang menggerus taksi konvensional, toko *online* yang menyaingi toko di pusat perbelanjaan, uang elektronik yang menggantikan uang kontan, dst. Perubahan tersebut tidak hanya melanda sektor bisnis yang berorientasi pada profit, tetapi juga sektor publik yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat. Kebijakan yang bertalian dengan *e-KTP*, *e-Pasport*, *e-Budgeting*, dst adalah contoh dari era disrupsi di sektor publik.

Di tengah arus perubahan yang demikian dahsyat, sudah seharusnya manusia menjadi sentra utama (*people center*), karena manusia bukanlah sekedar alat produksi. Manusia harus menjadi sentra yang menentukan alat produksi seperti mesin, material, metode dan uang. Dalam era disrupsi, kebutuhan manusia untuk hidup lebih cepat, mudah, murah, aman, nyaman lewat kelancaran aliran (*flow*) nampaknya mulai terpenuhi. Namun untuk bisa bertahan dan berkembang dalam era disrupsi ini, manusia harus memiliki modal yang kuat berupa

modal virtual atau modal maya yang sarat dengan muatan budaya lokal. Modal yang memberi keunggulan kreatif yang unik dan sulit ditiru pihak lain. Modal virtual meliputi modal intelektual (pengetahuan dan ketrampilan), modal sosial (kepercayaan dan jaringan), serta modal spiritual (moral).

Modal intelektual meliputi pengetahuan dan ketrampilan, yang pada gilirannya menghasilkan kompetensi profesional. Pengetahuan untuk memahami teknologi mutakhir yang serasi, waktu yang tepat dan cepat, utilitas, fleksibilitas, maupun kualitas. Pengetahuan hibrida, yang mampu mensinergikan pengetahuan berbeda menjadi pengetahuan baru dan unik, sangat diperlukan dalam perubahan masyarakat yang sirkuler dan paradoksal. Pengetahuan untuk membuat apa yang dapat dijual, dan bukan menjual apa yang bisa dibuat. Pengetahuan yang menawarkan hal berbeda, memilih ceruk yang unik, atau bekerjasama dengan pihak lain dalam rangka membangun kolaborasi yang cerdas.

Modal sosial meliputi kepercayaan dan jaringan sosial. Menurut Putnam (1993), kepercayaan dalam dunia modern muncul dari dua sumber: norma resiprositas dan jaringan partisipasi warga. Kepercayaan merupakan unsur pokok dalam transaksi ekonomi kendati para ekonom jarang membahas gagasan ini. Kepercayaan adalah sejenis pelumas yang memungkinkan partisipasi voluntar dalam produksi dan perdagangan. Bahkan Arrow (1972) pernah menyatakan bahwa "Setiap transaksi ekonomi mempunyai unsur kepercayaan di dalamnya". Dapat dikemukakan secara logis bahwa banyak keterbelakangan ekonomi di dunia dapat dijelaskan dengan kurangnya "*mutual confidence*".

Kepercayaan adalah penting karena keberadaan atau ketiadaannya berpengaruh pada apa yang akan kita lakukan. Selain itu, dengan adanya rasa saling percaya, suatu transaksi yang menguntungkan dapat berjalan dengan lancar.

Anda mempercayai seseorang (atau lembaga) untuk mengerjakan sesuatu bukan semata-mata karena dia berjanji mau melakukannya. Anda mempercayai orang ini semata-mata Anda mengenal wataknya, pilihan-pilihan dan akibat dari berbagai tindakannya, dasar pengetahuannya dan kemampuannya. Pendeknya, janjinya harus bisa dipercaya. Kepercayaan antara orang-orang dan lembaga saling berhubungan. Kalau kepercayaan Anda terhadap seseorang goyah, maka Anda tidak akan mempercayai janjinya dan tidak akan mengadakan suatu perjanjian dagang atau transaksi ekonomi dengannya. Kepercayaan didasarkan pada reputasi, dan reputasi diperoleh berdasarkan perilaku yang teramati. Reputasi adalah suatu aset, kalau seseorang melakukan investasi dalam bentuk reputasi, dia akan menikmati manfaatnya.

Seseorang mungkin mula-mula menganggap jaringan sebagai sistem saluran komunikasi untuk melindungi dan mempromosikan hubungan interpersonal. Hubungan interpersonal merupakan gagasan yang lebih tajam, yang mencerminkan kepercayaan bersama. Jaringan mencakup domain yang luas. Jaringan ini berupa jaringan yang terajut dengan erat seperti keluarga inti dan bersifat ekstensif seperti sebuah organisasi voluntar. Kita dilahirkan dalam jaringan tertentu dan memasuki jaringan-jaringan baru. Jadi, jaringan-jaringan itu sendiri saling berhubungan satu sama lain. Hubungan-hubungan jaringan juga dapat diekspresikan dalam

bentuk saluran, meski keputusan untuk membentuk saluran yang menghubungkan jaringan-jaringan merupakan keputusan kolektif.

Membangun sebuah saluran melibatkan biaya, termasuk biaya untuk memeliharanya. Dalam sebagian konteks, biaya itu disebut "biaya transaksi". Keinginan seseorang untuk bergabung dalam sebuah jaringan mungkin disebabkan adanya nilai bersama. Secara umum, seseorang memutuskan untuk berinvestasi dalam sebuah saluran karena saluran itu berkontribusi langsung pada kesejahteraan seseorang (berinvestasi dalam persahabatan) atau karena saluran itu memiliki makna ekonomi (bergabung dalam serikat kerja), atau karena keduanya (memasuki pernikahan). Kadang penciptaan saluran tidak melibatkan biaya sama sekali, karena tindakan untuk menciptakan saluran itu merupakan sesuatu yang menambah berkah bagi kehidupan seseorang itu. Mempersiapkan makan dan makan bersama; memberikan ekspresi personal dan dekoratif (sekedar basa-basi) pada lingkungan seseorang; mampu menceritakan perasaannya kepada orang lain yang dipilihnya, dan semuanya ini dirasakan sebagai kebutuhan.

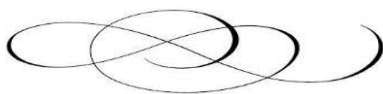
Putnam dalam karya monumentalnya *Bowling Alone* (2000) membedakan modal sosial ke dalam modal sosial pengikatan (*bonding social capital*) dan modal sosial penjemputan (*bridging social capital*). Modal sosial yang dimiliki dan ditemukan dalam satu kelompok atau komunitas disebut *bonding social capital*. Sedangkan modal sosial antar kelompok disebut *bridging social capital*. Dalam kehidupan organisasi atau masyarakat, modal sosial pengikatan berdampak negatif bagi

transaksi sosial yang universal. Jenis modal sosial ini dibangun berdasarkan ikatan-ikatan eksklusif. Orang-orang dengan modal sosial jenis ini cenderung mengadakan transaksi atau menjalin hubungan sosial dalam kelompok mereka sendiri. Mereka cenderung menganggap orang lain di luar kelompoknya sebagai *outsiders*. Hubungan di antara para anggotanya lebih didasarkan pada persamaan ideologi. Mereka punya ikatan-ikatan personal yang sangat kuat satu sama lain.

Modal sosial yang berperan penting dalam membangun jaringan sosial atau transaksi adalah modal sosial penjembutan. Bertolak belakang dengan modal sosial pengikatan, modal sosial ini bersifat inklusif. Orang-orang dengan modal sosial ini cenderung mengadakan transaksi atau menjalin hubungan sosial dengan banyak orang dari beragam latar belakang (seperti ideologi agama, pendidikan, ras, dll). Kiranya penting bagi kita untuk memperbanyak persediaan jenis modal sosial ini dengan membentuk asosiasi-asosiasi lintas agama, lintas batas-batas primordial. Selain itu, membaiknya modal sosial ini akan berpengaruh positif bagi kesejahteraan individu karena jalinan hubungan sosial yang luas dan lintas batas-batas primordial akan membuka berbagai peluang bagi para pelakunya.

Modal spiritual adalah nilai, sikap, dan perilaku moral etis yang sesuai dengan norma moral, hukum dan agama. Modal spiritual seseorang tercermin dari sikap dan perilakunya yang, antara lain: jujur, adil, tanggung jawab, ulet, realistis kritis, peduli, rasa hormat dan rendah hati.

Akhirnya, modal virtual berupa modal intelektual, modal sosial, dan modal spiritual perlu dijalankan secara etikal dan efektif di bawah kepemimpinan yang akseptabel, yang bisa memberikan dampak positif pada kinerja yang bermakna. Kepemimpinan transformasional dibutuhkan untuk mengelola modal intelektual. Kepemimpinan sinergistik dibutuhkan untuk mengelola modal sosial. Dan kepemimpinan visioner dibutuhkan untuk mengelola modal spiritual.



Kasus Pertimbangan Etika Kebajikan dalam Etika Organisasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia*)

Abstrak

Aplikasi praktis etika kebajikan saat ini sedang dieksplorasi dalam literatur etika bisnis, dan mengingat potensi dan optimisme yang terkait dengan penyelidikan ini, ada minat dan diskusi tentang teori kebajikan dalam disiplin bisnis lainnya. Karena etika kebajikan berfokus pada pengembangan sifat-sifat karakter positif pada karyawan sehingga kebaikan bersama dapat dibangun di sekitar organisasi, ada peluang untuk mempertimbangkan pendekatan ini dalam bidang yang bersinggungan antara etika organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Tujuan dari eksplorasi ini adalah untuk mempertimbangkan bagaimana pendekatan berbasis kebajikan dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen program dan pendekatan etika organisasi, serta kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia. Sebuah model konseptual

yang merangkum bagaimana proses ini dapat dikelola, dan sejumlah saran diberikan untuk memandu penyelidikan masa depan dari masalah ini.

Kata kunci: Karakter • Manajemen sumber daya manusia • Etika organisasi • Filosofi moral • Kebaikan bersama

Pengantar

Ketika menentukan bagaimana karyawan membuat keputusan etis di tempat kerja, serta bagaimana organisasi dapat memengaruhi pilihan ini, penting untuk mempertimbangkan berbagai paradigma dan filosofi moral yang memengaruhi penalaran tersebut. Teori etika dapat disaring menjadi dua dimensi dasar berdasarkan apakah keputusan berfokus pada (1) karakteristik perilaku/ perilaku individu atau (2) karakter dan kebajikan pribadi (Northouse 2007). Teori perilaku dapat dibagi lagi menjadi pendekatan berbasis konsekuensi yang mempertimbangkan hasil dan pendekatan berbasis tugas yang mempertimbangkan tindakan pembuat keputusan (Northouse 2007; Trevino dan Nelson 2011). Penalaran etis berbasis konsekuensi, atau teleologi, terjadi ketika seorang individu dipengaruhi oleh potensi atau hasil yang dirasakan dari keputusan tertentu, dengan maksud untuk mengoptimalkan kebaikan secara keseluruhan dan mengurangi yang buruk untuk diri sendiri (egoisme), orang lain (altruisme), atau semua individu/ pihak yang memiliki kepentingan dalam situasi (utilitarianisme) melalui penilaian biaya-manfaat (Whetstone 2001; Northouse 2007; Ferrell et al. 2008; Trevino dan Nelson 2011). Penalaran berbasis tugas, atau deontologi, terjadi ketika pembuat keputusan dipengaruhi oleh sifat (baik atau buruk) dari

perilaku itu sendiri, dengan perilaku yang secara universal dimaafkan atau dikutuk berdasarkan prinsip-prinsip yang diterima secara luas mengenai karakter tindakan yang ditunjukkan (Whetstone 2001; Northouse 2007; Ferrell dkk. 2008; Trevino dan Nelson 2011). Istilah "etika pengaturan," baik "*brows*" atau "*highbrow*," juga dapat digunakan untuk menggambarkan bagaimana etika individu dapat dimotivasi oleh kepentingan pribadi atau oleh cita-cita luhur, masing-masing (Jennings 1991).

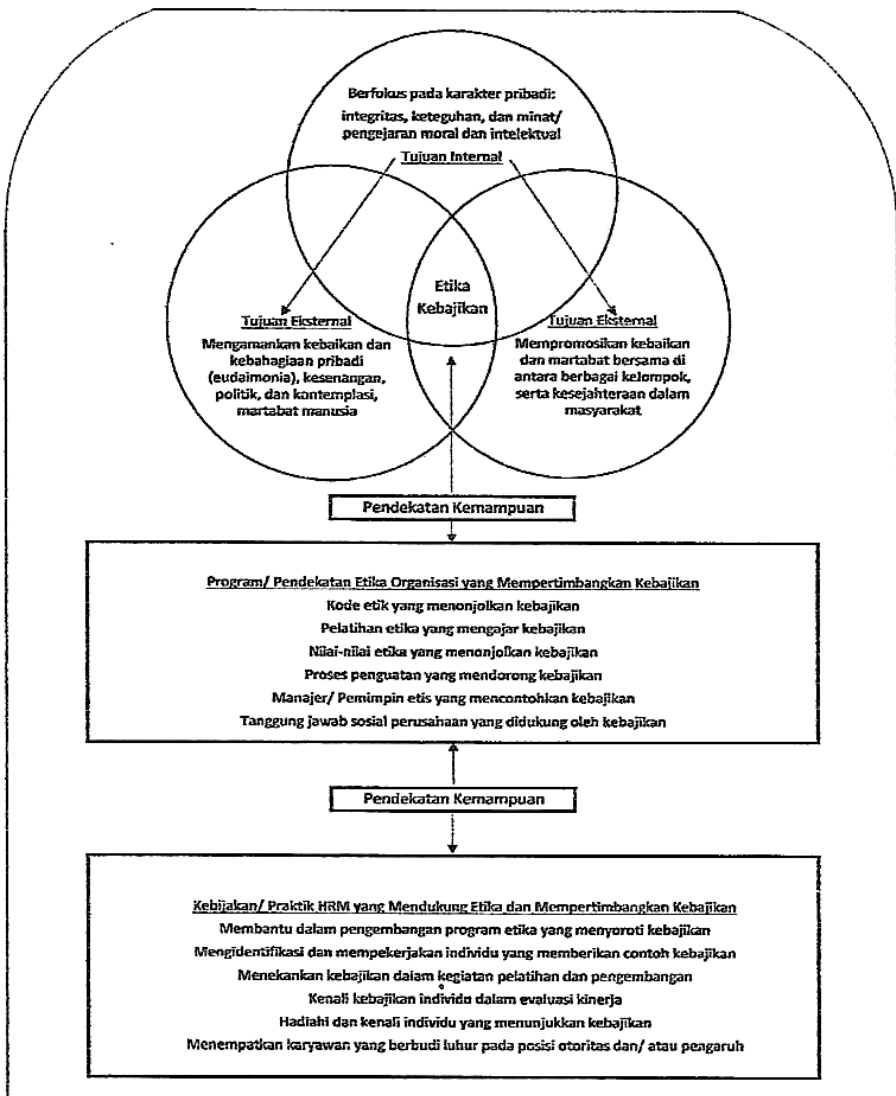
Pemahaman alternatif etika individu melibatkan teori kebajikan, yang mengeksplorasi bagaimana ciri-ciri karakter yang diinginkan memandu bagaimana situasi etis ditangani (Jennings 1991; Arjoon 2000; Northouse 2007; Trevino dan Nelson 2011). Premis yang mendasari pendekatan ini adalah bahwa karakter yang baik dan kebajikan positif yang ditemukan pada individu (bukan perilaku mereka) mengarah pada pengambilan keputusan dan perilaku yang ditingkatkan. "Para pendukung etika kebajikan sering mendiskusikan daftar barang-barang dasar dan kebajikan, yang umumnya disajikan sebagai kebiasaan mental yang positif dan berguna atau sifat-sifat karakter yang dibudidayakan. Aristoteles menyebut, antara lain, standar kesetiaan, keberanian, kecerdasan, komunitas, dan penilaian sebagai "keunggulan" yang dibutuhkan masyarakat" (Ferrell et al. 2008). Tujuannya kemudian adalah agar individu mengembangkan karakter yang baik melalui pengalaman, pembelajaran, dan praktik sehingga sifat-sifat yang diperoleh berfungsi sebagai kompas etika dalam kehidupan sehari-hari, dan dalam kasus karyawan, dalam aktivitas sehari-hari mereka di tempat kerja. (Arjoon 2000). "Intinya, etika berbasis

kebajikan adalah tentang menjadi dan menjadi manusia yang baik dan berharga. Meskipun orang dapat mempelajari dan mengembangkan nilai-nilai yang baik, teori ini menyatakan bahwa kebajikan hadir dalam watak seseorang. Ketika dipraktekkan dari waktu ke waktu, dari masa muda hingga dewasa, nilai-nilai yang baik menjadi kebiasaan dan menjadi bagian dari masyarakat itu sendiri” (Northouse 2007). Disposisi yang bajik seperti itu menghasilkan kebaikan bersama yang menguntungkan semua pihak (Dawson dan Bartholomew 2003).

Mengingat keinginan dan kepraktisan pemahaman yang didorong oleh karakter tentang penalaran etis, ada minat yang berkembang dalam pertimbangan kebajikan dalam bidang etika bisnis. (misalnya, Arjoon 2000; Whetstone 2001; Dawson dan Bartholomew 2003; Bragues 2006; Northouse 2007; Flynn 2008; Hartman 2008; Bertland 2009; Trevino dan Nelson 2011; McPherson 2013). Misalnya, Whetstone (2001) percaya bahwa etika kebajikan dapat digunakan untuk melengkapi deontologi dan teleologi untuk lebih memahami pengambilan keputusan etis berbasis organisasi, dan Dierksmeier (2013) baru-baru ini berpendapat bahwa karya deontologis Kant harus dievaluasi kembali untuk memberikan alasan untuk pertimbangan tugas dan kebajikan dalam bisnis. Hartman (2008) menyatakan bahwa nilai dan karakter harus ditekankan dalam mata kuliah etika bisnis (dengan mengorbankan relativisme etis dan sinisme) untuk mempromosikan pemahaman yang lebih universal tentang etika perusahaan. Bragues (2006) juga menganjurkan bahwa apresiasi yang lebih besar dari ajaran Aristotelian dan kebajikan dasar manusia diperlukan dalam bisnis, dan bahwa lebih banyak waktu harus dihabiskan untuk membaca karya filosofis klasik

seperti *The Nichomachean Ethics* dan *The Politics*. Terakhir, Dawson dan Bartholomew (2003) menyatakan bahwa organisasi harus memainkan peran penting dalam menumbuhkan kebajikan penting karena bisnis diposisikan secara unik untuk memengaruhi prinsip dan perilaku karyawan.

Berdasarkan minat yang baru lahir dalam kebajikan bisnis, tujuan makalah eksplorasi ini adalah untuk mempertimbangkan bagaimana etika kebajikan dapat digunakan untuk meningkatkan pengelolaan program/ pendekatan etika organisasi dan kebijakan/ praktik manajemen sumber daya manusia. Ringkasan ide-ide dan hubungan disajikan pada Gambar. 1. Tulisan ini memajukan gagasan bahwa kebajikan dapat ditekankan dalam organisasi dengan berfokus pada pendekatan kemampuan, memungkinkan karyawan untuk memperoleh karakter yang baik, tumbuh secara etis, dan memenuhi tujuan internal dan eksternal dasar. Upaya khas yang memfasilitasi tujuan ini dapat mencakup penyajian kode etik, pengembangan pelatihan etika, dan pengenalan karakter dalam kebijakan personel. Pendekatan ini harus memperkuat etika organisasi dan manajemen sumber daya manusia karena karyawan dapat mempraktekkan dan membiasakan kebajikan mereka di tempat kerja, difasilitasi oleh kebijakan majikan.



Gambar 1 Kebajikan, etika organisasi, dan manajemen sumber daya manusia

Investigasi semacam itu penting karena para profesional yang bekerja di bidang manajemen sumber daya manusia sering kali terlibat secara rumit dengan penciptaan dan pelembagaan nilai-nilai bisnis yang etis. Jika kebajikan dapat diandalkan untuk menyampaikan pemahaman dan penghargaan yang lebih luas atas perilaku berprinsip, menghasilkan fokus yang lebih kuat pada etika dan tanggung jawab sosial, maka profesional sumber daya manusia juga dapat memanfaatkan kebajikan sebagai peta jalan untuk kebijakan yang lebih berkembang yang menumbuhkan individu yang berkarakter positif. Misalnya, departemen sumber daya manusia mungkin fokus pada kebajikan individu dalam pelatihan terkait pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dalam upaya untuk memotivasi perilaku etis. Bagian berikut menjelaskan dasar dan prinsip etika kebajikan, sedangkan bagian berikutnya menjelaskan mengapa etika kebajikan harus dipertimbangkan baik dalam etika organisasi maupun manajemen sumber daya manusia.

Landasan Konseptual Etika Kebajikan

Banyak landasan konseptual teori kebajikan awalnya dikemukakan oleh Aristoteles dalam diskusinya tentang sifat-sifat karakter positif yang mempengaruhi etika individu (ditemukan dalam *The Nichomachean Ethics*), dan minat dalam bidang etika ini semakin ditingkatkan oleh karya Alasdair Macintyre (*After Virtue: A Study in Moral Theory*) (Arjoon 2000; Dawson dan Bartholomew 2003; Bragues 2006; Hartman 2008; McPherson 2013). “Teori kebajikan berpandangan bahwa landasan moralitas terletak pada pengembangan sifat-sifat karakter yang baik sebagai kebajikan: seseorang dikatakan baik jika ia memiliki kebajikan” (Arjoon 2000), dan karakteristik

semacam itu "diperoleh melalui pembiasaan atau latihan berulang" atau melalui studi dan pembelajaran yang gigih. Akibatnya, fokusnya adalah bagi individu untuk memperoleh kebajikan sehingga mereka dapat berfungsi dalam situasi yang membutuhkan penalaran etis, yang mengarah pada kepuasan kolektif kebutuhan dalam organisasi sosial. "Memiliki kebajikan adalah memiliki keinginan abadi tertentu yang dapat menjadi alasan untuk bertindak karena hal itu berkaitan dengan kesejahteraan kita dan pertimbangan serta komitmen penting lainnya" (Hartman 2008). Ini menyiratkan bahwa, sementara perolehan karakter positif adalah upaya penting untuk kepentingannya sendiri, pengembangan kebajikan sama pentingnya sebagai "sarana untuk mencapai tujuan" untuk pencapaian kebaikan sosial.

Sementara diskusi lengkap tentang semua kebajikan dasar manusia berada di luar cakupan penyelidikan ini (yaitu, kejujuran, tidak dapat rusak, dan kesadaran), beberapa sifat layak dipertimbangkan karena mereka mempengaruhi bagaimana etika kebajikan dapat digunakan untuk mencapai keadaan akhir yang positif dalam bidang etika organisasi dan manajemen sumber daya manusia. Misalnya, integritas adalah kebajikan penting karena mendorong individu untuk tetap setia pada kode moral tanpa tunduk pada keyakinan sosial, sementara keteguhan berarti bahwa individu dengan integritas akan menunjukkan ketidakfleksibelan pengambilan keputusan dari waktu ke waktu karena standar sosial dan lingkungan dapat berubah (McPherson 2013). Kebajikan moral seperti keberanian, kedermawanan, dan keadilan juga relevan karena sifat-sifat ini berhubungan dengan kemauan individu dan dapat

dipraktikkan, sedangkan kebajikan intelektual seperti kebijaksanaan pribadi dan kehati-hatian dikembangkan melalui pengejaran pendidikan (Arjoon 2000; Bragues 2006). Dengan berfokus pada karakteristik manusia ini, serta orang lain, individu dapat mencapai tujuan internal yang penting (yaitu, keberanian, keadilan, dll) yang berorientasi intrinsik dan tak terbatas jumlahnya (Arjoon 2000).

Meskipun tujuan internal itu penting, individu dapat menggunakan kebajikan dengan cara untuk membantu mereka mencapai sejumlah tujuan eksternal yang berhubungan dengan kebahagiaan mereka sendiri dan kesejahteraan orang lain, termasuk (tetapi tidak terbatas pada) menghasilkan uang, mengumpulkan rasa hormat, dan mendapatkan ketenaran (Arjoon 2000). Tujuan eksternal ini memposisikan etika kebajikan sebagai pendekatan filosofis "praktis" yang menghasilkan hasil positif. Kebajikan diharapkan memungkinkan individu untuk secara memuaskan mengejar keberadaan yang baik dan bahagia, atau yang disebut *eudaimonia* (Flynn 2008; Dierksmeier 2013; McPherson 2013). “Dengan kebahagiaan, *eudaimonia* dalam bahasa Yunani kuno, Aristoteles berarti aktivitas yang memanfaatkan kemampuan kita secara tepat, cara hidup di mana kita berfungsi secara optimal sesuai dengan tujuan kita sebagai manusia” (Bragues 2006). Sebagian besar kebahagiaan ini berasal dari mengejar kegiatan yang diinginkan (kesenangan), mempengaruhi orang lain dengan cara yang terhormat (politik), dan mencari kebenaran (kontemplasi) (Bragues 2006). Sebagai bagian dari kepuasan tujuan eksternal, individu yang berbudi luhur juga mempromosikan "kebaikan bersama" dengan

mempertimbangkan kesejahteraan berbagai kelompok masyarakat (Arjoon 2000). Kedua pengejaran tersebut memfasilitasi martabat manusia yang lebih besar bagi pembuat keputusan dan bagi orang lain yang berfungsi dalam lingkungan sosial yang lebih luas (Bertland 2009), yang seharusnya berfungsi untuk lebih mempromosikan rasa kebaikan bersama yang kuat. Bagian berikut mengeksplorasi bagaimana ide dan konsep ini dapat digunakan untuk menghubungkan teori kebajikan dengan etika organisasi dan manajemen sumber daya manusia.

Teori Kebajikan, Etika Organisasi, dan Manajemen Sumber Daya Manusia

Teori kebajikan harus dipertimbangkan ketika mengembangkan kebijakan etika organisasi dan praktik manajemen sumber daya manusia. Mengingat bahwa etika kebajikan memupuk karakter positif pada individu sehingga mereka dapat “menjalani kehidupan yang baik” dan berkontribusi pada kesejahteraan orang lain, pendekatan ini memberikan banyak kesempatan untuk mengintegrasikan diskusi tentang kebajikan ke dalam berbagai program perusahaan yang mengarah pada hal-hal positif. Salah satu perspektif yang menyoroti posisi ini adalah pendekatan kapabilitas, yang didasarkan pada gagasan bahwa bisnis harus memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan cara yang memungkinkan mereka untuk memperkuat martabat mereka (Bertland 2009). Pada dasarnya, “yang pada akhirnya dilakukan oleh karakter berbudi luhur adalah untuk membantu menghasilkan lingkungan di mana para pemangku kepentingan perusahaan dapat berkembang ... manajer yang berbudi luhur akan dapat

menyediakan sumber daya dan dorongan yang tepat kepada karyawan, sehingga mereka dapat berkembang bakat dengan cara yang akan memberi mereka rasa martabat”. Gagasan serupa tentang pekerjaan sebagai "panggilan" untuk membantu orang lain dan untuk bertindak secara bertanggung jawab dalam komunitas telah ditawarkan (lihat McPherson 2013).

Upaya tersebut memperkuat pentingnya mengembangkan individu yang berbudi luhur yang memiliki potensi untuk memberikan dampak positif bagi pemangku kepentingan utama. Memang, prinsip dasar teori pemangku kepentingan dan posisi berbasis sumber daya lainnya menunjukkan bahwa organisasi yang sukses bekerja dengan pemangku kepentingan untuk memenuhi kebutuhan mereka, menekankan etika dan tanggung jawab sosial, dan membangun kepercayaan di antara berbagai pihak (Hosmer 1994; Schwab 1996; Minoja 2012). Tindakan yang terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan, khususnya upaya etis dan filantropi, sering dipandang sebagai alat penting untuk membangun hubungan pemangku kepentingan dan mempromosikan kebaikan bersama (Carroll 1979, 1991; Trevino dan Nelson 2011) – kebajikan harus mendorong karyawan untuk memuaskan martabat mereka sendiri dengan bertindak dengan cara yang membantu konstituen organisasi. Menurut Flynn (2008), “etika tanggung jawab sosial adalah etika keyakinan (menghormati martabat manusia, komitmen terhadap kebaikan bersama, dll.) dan etika konsekuensi, tidak seperti Utilitarianisme, yang hanya mempertimbangkan kepuasan mereka yang terpengaruh oleh keputusan itu, tetapi bukan konsekuensi sosial bagi perkembangan manusia.” Selain itu, kode etik, pelatihan etika,

nilai-nilai etika yang dianut, proses penguatan, dan kepemimpinan etis (Hunt et al. 1989; Ferrell et al. 2008; Trevino dan Nelson 2011) dapat lebih menekankan pentingnya karakter etis, sehingga mendorong etika dan tanggung jawab sosial yang lebih besar di antara karyawan di bawah naungan program ini.

Etika kebajikan juga harus memungkinkan perusahaan untuk lebih menyelaraskan etika organisasi dan upaya SDM karena kedua operasi dapat berfungsi bersama secara kooperatif untuk mengembangkan karyawan yang berprinsip dan produktif (misalnya, Winstanley dan Woodall 2000; Foote dan Ruona 2008; Sekerka 2009; Craft 2010; Garavan dan McGuire 2010; Jack dkk. 2012). Misalnya, Islam (2012) menyatakan bahwa sumber daya manusia harus dikelola sehingga karyawan diakui dan mampu mengamankan martabat individu mereka, sebuah saran yang memiliki tema dasar yang sama dengan teori kebajikan. Gond dkk. (2011) juga mengklaim bahwa praktik etis dan program sumber daya manusia harus saling melengkapi sehingga tanggung jawab sosial didukung dan kepemimpinan etis dikembangkan - berfokus pada kebajikan individu harus memfasilitasi kedua tujuan. Selanjutnya, departemen sumber daya manusia dapat membantu menciptakan dan mengelola program/ pendekatan etika yang menonjolkan kebajikan individu. Memang, profesional sumber daya manusia dapat memainkan “peran dalam meningkatkan kesadaran tentang masalah etika, dalam mempromosikan perilaku etis dan dalam menyebarkan praktik etis secara lebih luas di antara manajer lini dan proyek. Peran etis lain untuk profesional SDM melibatkan komunikasi kode etik, memberikan pelatihan etika, mengelola pengaturan kepatuhan dan pemantauan, dan memimpin dalam

proses penegakan” (Winstanley dan Woodall 2000). Para profesional ini juga dapat menekankan kebajikan dalam praktik dengan mempekerjakan individu yang berbudi luhur, menekankan karakter dalam kegiatan pelatihan/pengembangan, dan mengakui, memberi penghargaan, dan mempromosikan karyawan yang berprinsip.

Kesimpulan

Tujuan dari penyelidikan ini adalah untuk mengeksplorasi bagaimana teori kebajikan dapat diintegrasikan ke dalam diskusi dan penerapan etika organisasi dan sumber daya manusia. Menggunakan kerangka kerja berbasis kemampuan, manajemen sumber daya manusia harus fokus pada karakter individu sebagai kompetensi karyawan utama, dan praktik khas yang digunakan untuk mengelola karyawan secara efektif juga harus berkonsentrasi pada identifikasi, pengembangan, dan retensi individu yang berbakat dan berbudi luhur. Tindakan semacam itu harus menempatkan profesional sumber daya manusia dengan lebih baik untuk membantu membangun apresiasi yang lebih besar terhadap etika kebajikan di seluruh organisasi. Individu-individu ini juga harus menjadi lebih terlibat dalam administrasi program etika, khususnya pendekatan yang memungkinkan karyawan untuk meningkatkan martabat pribadi mereka dan menyadari potensi penuh mereka sebagai pengatur kebaikan bersama (yaitu, upaya yang berkaitan dengan tanggung jawab sosial perusahaan, kesejahteraan pemangku kepentingan, dll.). Upaya tersebut harus menetapkan profesional sumber daya manusia sebagai mitra kunci (dengan kelompok lain dalam organisasi) dalam pengelolaan praktik etis yang (1) membangun lingkungan kerja yang etis bagi karyawan dan (2) meningkatkan

kesadaran karakter karyawan. Baik pakar etika organisasi dan manajemen sumber daya manusia juga harus mengeksplorasi melalui penelitian yang ketat tentang peran penting etika keutamaan dalam etika perusahaan dan paradigma/praktik personel yang berbeda.

Catatan:

*¹Sebuah resitasi bersumber Sean Valentine “*The Case for Considering Virtue Ethics in Organizational Ethics and Human Resource Management*”, dalam Alejo Jose G. Sison et.al, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Springer Reference, 2017.

5. Etika dan Produksi

Produksi adalah proses yang mengkombinasikan pelbagai masukan material dan non-material (rencana, pengetahuan) untuk menghasilkan sesuatu untuk dikonsumsi (output). Produksi butuh penanganan dan pelayanan yang baik agar memiliki nilai dan kontribusi yang bermanfaat bagi individu.

Etika produksi adalah bagian dari etika bisnis di mana fungsi dan aktifitas produksi tidak merusak pengguna dan masyarakat. Dilema etika produksi adalah:

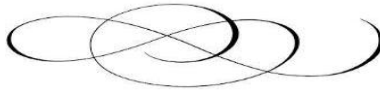
1. Hubungan saling tergantung antara berbagai fungsi bisnis;
2. Produksi tidak terjadi tanpa pemasaran dan penjualan.

Acapkali untuk bertahan dalam kompetisi, organisasi mencoba mereduksi biaya proses produksi. Efisiensi biaya kadang diikuti dengan kualitas produk yang merosot. Proses dan teknologi yang rendah dengan biaya rendah, khususnya untuk pengusaha kecil yang tidak mempertimbangkan skala ekonomi. Semua fungsi produksi diatur oleh etika produksi.

Keuntungan dari praktek produksi yang etis adalah memelihara prosedur standard dan relasi dengan pemasok, konsistensi proses pelatihan, membantu proses pengawasan (auditing), dan membantu tumbuhnya brand value serta kepercayaan pelanggan. Sedangkan kerugian dari praktek produksi yang tidak etis adalah kehilangan pelanggan, kehilangan kepercayaan, penolakan yang tinggi, kehabisan persediaan, dan problem sertifikasi.

Isu-isu etika dalam produksi, diantaranya:

1. Kondisi kerja;
2. Menilai pegawai dan tenaga kerja anak;
3. Lingkungan tidak memadai, meliputi produksi barang dan pembuangan limbah;
4. Pemanfaatan sumber daya alam.



Kolaborasi Rantai Pasokan Melalui Lensa Etika Kebajikan*

Abstrak

Perusahaan bekerja lebih erat dengan mitra rantai pasokan mereka selama beberapa dekade terakhir daripada sebelumnya. Hubungan bisnis baru ini telah menciptakan masalah etika sehubungan dengan pengelolaan kemitraan ini. Perusahaan sekarang harus bergulat dengan pertanyaan tentang komitmen mereka kepada mitra mereka dan kemungkinan mengorbankan keuntungan jangka pendek untuk keuntungan jangka panjang. Tulisan ini didasarkan pada penelitian sebelumnya yang menganalisis kemitraan rantai pasokan dari perspektif etika kebajikan. Kemitraan rantai pasokan dapat dikategorikan sebagai diktator atau berkelanjutan tergantung pada distribusi manfaat di antara para pihak. Tulisan ini memberikan contoh masing-masing jenis kolaborasi dan membahas mengapa hubungan kolaborasi yang berkelanjutan lebih disukai kedua belah pihak dalam jangka panjang.

Kata kunci: Kolaborasi rantai pasokan • Etika kebajikan • Pengembangan pemasok • Distribusi kolaboratif

Pengantar

Perkembangan bidang manajemen rantai pasokan (*supply chain management/ SCM*) pada tahun 1980-an telah secara mendasar mengubah cara banyak perusahaan beroperasi. Organisasi bekerja lebih erat dengan pemasok dan pelanggan mereka daripada sebelumnya untuk memastikan bahwa persyaratan pelanggan akhir terpenuhi. Sementara sebagian besar kolaborasi ini masih terjadi dengan pemasok langsung, beberapa organisasi berpikiran maju memperluas pengaruh mereka dengan bekerja sama dengan pemasok pemasok (seperti pemasok bahan baku) dan pelanggan pelanggan (seperti pengecer atau pengguna akhir). Mengkoordinasikan kegiatan antara beberapa organisasi dan memastikan bahwa kepentingan masing-masing pihak terpenuhi merupakan tantangan signifikan dalam rantai pasokan kontemporer. Manfaat dari kolaborasi rantai pasokan yang sukses, bagaimanapun, dapat dengan mudah membenarkan upaya ini karena kebutuhan pelanggan dapat dipenuhi dengan biaya yang lebih rendah dan dengan dampak lingkungan yang lebih sedikit. Kolaborasi rantai pasokan kelas dunia dapat memberi perusahaan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di industri mereka.

Hubungan erat antar perusahaan ini juga dapat menghasilkan beberapa masalah etika yang belum pernah dihadapi perusahaan di masa lalu. Dampak dari masalah ini diperburuk ketika perusahaan tidak setara dalam hal kekuatan mereka untuk mengendalikan hubungan. Seringkali baik produsen besar berada dalam posisi untuk mendominasi pemasok komponen yang lebih kecil atau pengecer besar

mampu mengendalikan produsen yang lebih kecil. Perusahaan nondominan umumnya mengasumsikan jumlah risiko bisnis yang tidak proporsional dalam hubungan kolaboratif ini; oleh karena itu, mereka akan paling rugi jika hubungan itu memburuk. Drake dan Schlachter (2008) adalah di antara penulis pertama yang mempertimbangkan implikasi etis tertentu dari kegiatan rantai pasokan kolaboratif. Tulisan ini memperluas dan memperbarui pekerjaan mereka dengan memberikan contoh praktis tambahan dari upaya kolaboratif yang dominan dan saling menguntungkan.

Tulisan selanjutnya menyajikan ringkasan singkat Drake dan Schlachter (2008) dan tinjauan literatur terkait berikutnya. Bagian “Contoh Praktis Kolaborasi Diktator” membahas beberapa contoh hubungan kolaboratif yang dominan dalam rantai pasokan, dan bagian “Contoh Praktis Kolaborasi Berkelanjutan” merinci contoh kolaborasi yang saling menguntungkan. Bagian terakhir memberikan kata penutup.

Tinjauan Literatur

Drake dan Schlachter (2008) menerapkan etika kebajikan Aristotelian untuk menganalisis praktik kolaboratif dalam rantai pasokan. Mereka berpendapat bahwa kondisi untuk kolaborasi yang sukses - penyelarasan insentif, komunikasi, dan kepercayaan di antara para pihak - meniru banyak karakteristik persahabatan di antara orang-orang saleh yang diidentifikasi Aristoteles. Perusahaan yang menyelaraskan insentif mereka menciptakan lingkungan yang bermanfaat bagi hubungan dengan cara yang sama seperti orang-orang yang berbudi luhur berinteraksi bersama karena itu adalah

kepentingan setiap orang. Tingkat komunikasi yang maju antara perusahaan mitra, seperti dalam persahabatan, memungkinkan masing-masing pihak untuk mengidentifikasi faktor dan pertimbangan penting bagi pihak lain. Seiring waktu, kolaborasi membangun kepercayaan yang membantu memperluas dan memperkuat hubungan, seperti halnya persahabatan.

Untuk mencirikan dan membedakan hubungan kolaboratif yang dominan dan kolaborasi yang saling menguntungkan, Drake dan Schlachter (2008) mengembangkan istilah kolaborasi diktator dan kolaborasi berkelanjutan. Hubungan diktator terjadi ketika satu pihak dalam rantai pasokan mengendalikan atau secara signifikan mempengaruhi rencana atau operasi pihak lain untuk mengoptimalkan keuntungannya sendiri, seringkali merugikan pihak lain dan rantai pasokan secara keseluruhan. Ini bertentangan dengan tujuan kolaborasi rantai pasokan yang biasa, yaitu memaksimalkan kinerja seluruh sistem untuk memberikan surplus sehingga semua anggota dapat memperoleh manfaat. Kolaborasi berkelanjutan mengacu pada hubungan rantai pasokan yang benar-benar kolaboratif, di mana semua pihak mengadopsi perspektif jangka panjang dan berusaha memaksimalkan kinerja seluruh saluran untuk menguntungkan semua anggota.

Beberapa studi penelitian kemudian dibangun di atas teori dan hasil yang dikembangkan oleh Drake dan Schlachter (2008). Drover dkk. (2012) menyajikan hasil dari survei yang mempelajari cara perspektif etika bisnis telah berkembang. Mereka membandingkan hasil ini dengan dua penelitian sebelumnya, yang tertua dari tahun 1984, untuk memberikan

pandangan historis tentang perkembangan masalah etika yang mencakup 30 tahun. Studi penelitian etika bisnis umum yang membahas kolaborasi dari perspektif etika kebajikan antara lain de Bruin (2013), Dierksmeier (2013), Hartman (2013), dan Ferrero and Sison (2014). McGowan dkk. (2011) mempertimbangkan kolaborasi secara khusus dalam bidang proyek dan implementasi teknologi informasi. Fulmer dan Gelfand (2012) memberikan tinjauan literatur terbaru tentang kepercayaan antara individu dan organisasi.

Sementara studi ini memberikan perspektif etika bisnis yang lebih umum, beberapa publikasi terbaru telah meneliti masalah etika yang secara khusus terkait dengan SCM. Banyak dari studi ini berfokus pada pengintegrasian isu-isu keberlanjutan atau tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) ke dalam SCM. Vurro dkk. (2009) mengembangkan kondisi dimana model tata kelola rantai pasokan yang berbeda dapat berhasil menghasilkan rantai pasokan yang berkelanjutan. Soundararajan dan Brown (2014) menganjurkan model tata kelola rantai pasokan yang mengelola utilitas pemangku kepentingan dan nilai bersama, yang dapat bertentangan dengan insentif rantai pasokan tradisional dan struktur kekuasaan. Risso (2012) menyajikan empat studi kasus kualitatif tentang perusahaan besar yang menerapkan CSR dalam rantai pasokan internasional di mana mereka tidak memiliki kekuatan untuk mengendalikan pemasok mereka. Masing-masing studi kasus ini menunjukkan solusi kolaboratif untuk masalah tersebut. Vurro dkk. (2014) menemukan bahwa perusahaan yang berkolaborasi dengan mitra rantai pasokan mereka untuk menerapkan inisiatif

keberlanjutan cenderung menyadari manfaat yang lebih besar dan meningkatkan kinerja rantai pasokan.

Beberapa penelitian lain telah meneliti aspek-aspek spesifik dari pengelolaan kolaborasi dalam rantai pasokan. Sianipar dan Yudoko (2014) mengevaluasi pengaruh aktivitas media sosial dalam memfasilitasi kolaborasi manusia dalam rantai pasokan. Selbst dkk. (2010) menyelidiki manfaat operasional untuk rantai pasokan yang dimungkinkan melalui penerapan teknologi identifikasi frekuensi radio (RFID). Rantasila dkk. (2014) menganalisis adopsi teknologi RFID dengan perusahaan Finlandia dan mendiskusikan implikasi dari teknologi baru pada kinerja rantai pasokan.

Dua bagian berikutnya memberikan contoh kerja sama diktator dan berkelanjutan dalam praktiknya. Beberapa contoh membahas skenario dengan pembeli dominan, dan lainnya berfokus pada pemasok dominan. Semua contoh menunjukkan bahwa kolaborasi diktator sering menimbulkan masalah dalam hubungan terutama bagi pihak yang lebih lemah, sedangkan kolaborasi berkelanjutan biasanya memiliki hasil positif bagi semua pihak yang terlibat.

Contoh Praktis Kolaborasi Diktator

Bagian ini menyajikan beberapa contoh hubungan rantai pasokan yang paling baik diklasifikasikan sebagai bentuk kolaborasi diktator. Dalam setiap kasus ini, satu pihak menggunakan kekuatannya yang tidak proporsional untuk mengendalikan hubungan demi keuntungannya sendiri daripada keuntungan seluruh rantai pasokan.

Pembeli Dominan: Apple

Kasus baru-baru ini yang melibatkan GT Advanced Technologies dan Apple memberikan wawasan tentang konsekuensi potensial dari hubungan di mana pembeli dominan memiliki kekuatan untuk mendikte persyaratan. Meskipun semua informasi tentang perkembangan awal hubungan tidak dipublikasikan sebagai hasil kesepakatan pribadi antara para pihak, contoh ini dapat menjadi peringatan bagi perusahaan yang sedang mempertimbangkan perjanjian eksklusif dengan pembeli utama.

GT Advanced adalah produsen tungku safir. Perusahaan menandatangani perjanjian dengan Apple pada tahun 2013 dimana GT Advanced akan memasok tungku untuk pabrik yang dimiliki Apple di Mesa, Arizona. Pabrik akan menggunakan tungku ini untuk menghasilkan safir anti gores untuk layar smartphone Apple. Jelas bahwa perjanjian ini tidak memberikan manfaat yang cukup untuk GT Advanced karena perusahaan mengajukan Chap. 11 perlindungan kebangkrutan pada 6 Oktober 2014. Itu tidak dapat membahas detail apa pun karena kontraknya dengan Apple memerlukan kerahasiaan. Pengajuan kebangkrutan yang kemudian dirilis oleh pengadilan telah menjelaskan hubungan antara GT Advanced dan Apple (Randewich 2014).

Ketika negosiasi antara kedua perusahaan dimulai, Apple mengusulkan untuk membeli 2.600 tungku safir dari GT Advanced, yang akan menjalankan tungku atas nama Apple. Negosiasi yang sulit yang berlangsung beberapa bulan membuat Apple menawarkan proposal akhir di mana ia akan

meminjamkan dana GT Advanced untuk memproduksi tungku dan memproduksi safir. Kemudian GT Advanced akan menjual safir ke Apple dengan harga di bawah nilai pasar. GT Advanced tidak akan dapat menjual safir kepada pembeli lain. GT Advanced mengklaim bahwa proses negosiasi yang panjang dengan Apple menghalangi perusahaan untuk bekerja dengan penyedia ponsel pintar lainnya; dengan demikian, GT Advanced pada dasarnya tidak punya pilihan selain menerima kontrak yang tidak menguntungkan dengan Apple (Randewich 2014).

Untuk bagiannya, Apple membantah klaim GT Advanced bahwa mereka dipaksa ke dalam perjanjian. Apple mengatakan bahwa GT Advanced adalah mitra yang bersedia dan mencatat bahwa harga sahamnya meningkat lebih dari 20% ketika kesepakatan diumumkan pada akhir

2013 (Randewich 2014).

Terlepas dari validitas klaim masing-masing pihak terhadap yang lain, kedua belah pihak memiliki hasil negatif dari perjanjian kerja sama ini. GT Advanced mengalami kesulitan keuangan, sementara reputasi Apple terpukul. Kemungkinan konsekuensi negatif ini dapat dihindari dengan menggunakan pendekatan kolaborasi yang berbeda dan lebih berkelanjutan.

Pemasok Dominan: Intel dan Microsoft

Terkadang pemasok dapat menjadi bagian dominan dari hubungan rantai pasokan, mendikte persyaratan hubungan seperti halnya pembeli dominan. Dua perusahaan terbesar

dalam bisnis perangkat keras dan perangkat lunak, Intel dan Microsoft, mewakili contoh terbaru dari perilaku ini sampai-sampai keduanya telah dikutuk oleh pengadilan di banyak negara karena cara mereka memberlakukan klausul yang tidak adil pada kontrak dengan pembeli yang mengakibatkan pelanggaran dari aturan pasar persaingan.

Intel adalah produsen semikonduktor terbesar di dunia. Pasar semikonduktor terbatas pada sangat sedikit pesaing, yang menempatkan perusahaan di pasar di bawah pengawasan ketat dari regulator antimonopoli. Pada tahun 2009, Komisi Eropa memberlakukan rekor denda sebesar €1,06 miliar pada Intel untuk pelanggaran undang-undang antitrust Uni Eropa mengenai perilaku oleh perusahaan dominan di pasar. Denda ini diperkuat dalam putusan banding pada Juni 2014 (Kanter 2014).

Kasus ini berpusat pada praktik Intel dalam menawarkan potongan harga kepada produsen komputer yang akan berkomitmen untuk membeli sebagian besar *chip* semikonduktor mereka dari Intel. Dari tahun 2002 hingga 2007, gugatan tersebut mengklaim bahwa Intel menawarkan potongan harga ini kepada Dell, Hewlett-Packard, NEC, dan Lenovo untuk mencegah mereka membeli chip dari pesaing utama Intel, *Advanced Micro Devices* (AMD). Intel juga memberikan pembayaran kepada *Media-Saturnus-Holding*, pengecer Jerman, untuk membujuk pengecer agar hanya menjual komputer dengan *chip* Intel di tokonya (Chee 2014). Meskipun rabat tidak ilegal, komisi tersebut menyebutkan posisi dominan Intel di pasar bersama dengan persyaratan penggunaan eksklusif sebagai hal yang paling diperhatikan

dari perspektif antimonopoli (Kanter 2014). Praktik Intel telah menuai kritik dari regulator antimonopoli di Amerika Serikat dan Korea Selatan dalam beberapa tahun terakhir juga (Fairless 2014).

Microsoft memberikan contoh lain dari sebuah perusahaan yang menghadapi pengawasan antimonopoli karena upayanya untuk mengontrol saluran distribusi. Departemen Kehakiman AS bersama dengan 19 negara bagian menggugat Microsoft pada tahun 1998 karena membatasi persaingan di pasar browser internet dengan menginstal browsernya bersama dengan sistem operasi Windows-nya sehingga mengecualikan browser lain yang diinstal pada komputer baru di pabrik (Brinkley 2000). Microsoft akhirnya lolos dari ancaman untuk memecahnya dengan menyetujui pada tahun 2002 untuk penyelesaian pengadilan dan keputusan persetujuan untuk mencegah beberapa perilaku masa lalu terjadi di masa depan (Chan 2011).

Kasus Intel dan Microsoft menunjukkan bahwa upaya perusahaan untuk mengeksploitasi pengaruh berlebihan dari posisi dominan mereka dalam rantai pasokan dengan memberlakukan persyaratan ketat kepada pembeli untuk meningkatkan posisi kompetitif mereka dapat mengakibatkan tindakan hukum dan kemungkinan denda yang signifikan. Sementara semua demonstrasi kekuasaan oleh pemasok tidak akan menarik perhatian regulator antimonopoli, pengaturan diktator sepihak ini (kebanyakan) tidak akan mencapai kumpulan manfaat bagi seluruh rantai pasokan yang merupakan bentuk kolaborasi berkelanjutan yang akan kita bahas di bagian berikutnya, bagian dapat menghasilkan.

Contoh Praktis Kolaborasi Berkelanjutan

Bagian ini menyajikan contoh upaya kolaboratif dalam rantai pasokan yang mencoba memberikan manfaat bagi semua pihak dalam hubungan.

Nestlé

Nestlé adalah perusahaan multinasional besar yang memproduksi berbagai macam produk makanan di lokasi di seluruh dunia. Salah satu lini produk utama mereka adalah Nespresso, mesin kopi dan espresso satu cangkir yang menyeduh minuman dari kapsul yang mengandung kopi bubuk berkualitas tinggi dalam jumlah yang tepat. Mungkin sulit bagi Nestlé untuk memastikan bahwa mereka akan memiliki akses ke kopi berkualitas tinggi yang cukup dari petani di daerah miskin di Amerika Latin dan Afrika. Para petani ini berjuang untuk mengatasi tantangan produktivitas, kualitas, dan lingkungan untuk memenuhi kebutuhan Nestlé (Porter dan Kramer 2011).

Nestlé berusaha mengatasi tantangan ini dengan membangun hubungan kolaboratif dengan para petaninya. Nestlé berbagi pengetahuan tentang praktik dan teknik pertanian tingkat lanjut, memberikan jaminan pinjaman petani dari bank, dan membantu petani mengamankan input mereka sendiri seperti pupuk dan pestisida. Nestlé juga mendirikan operasi penilaian kualitas yang dekat dengan ladang petani yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi dan membayar lebih banyak untuk biji kopi berkualitas tinggi. Dana ini langsung masuk ke petani tanpa ada perantara yang memotong, sehingga meningkatkan pendapatan petani. Para petani juga menyadari hasil produksi kopi berkualitas tinggi

yang lebih besar melalui intervensi Nestlé, dan dampak negatif terhadap lingkungan dari operasi mereka berkurang. Pada saat yang sama, Nestlé dapat memastikan bahwa ia memiliki akses ke pasokan kopi berkualitas tinggi yang lebih andal untuk lini Nespresso-nya (Porter dan Kramer 2011).

Jelas bahwa kedua belah pihak dapat mengambil manfaat dari hubungan kolaboratif ini.

IKEA dan H&M

Dua perusahaan Swedia dapat dianggap sebagai pemimpin dalam mengelola rantai pasokan berdasarkan model berkelanjutan. Baik IKEA, pengecer perabotan rumah terbesar di dunia, dan H&M, salah satu pengecer pakaian global utama, telah mengembangkan hubungan kolaboratif dengan pemasok mereka dengan pola pikir untuk menciptakan nilai bagi seluruh rantai pasokan (mereka sendiri, pemasok, dan pelanggan). Upaya ini telah mendukung kesuksesan global mereka.

IKEA mengikuti proses terperinci untuk menemukan pemasok yang sesuai dengan model bisnis yang ingin dikembangkan berdasarkan produk berkualitas tinggi dengan harga murah. Pemasok dipilih dan dipantau dengan cermat, dan begitu mereka dipilih dalam banyak kasus, mereka menjadi mitra jangka panjang (Normann dan Ramirez 1993).

Ini memberikan pemasok sejumlah manfaat langsung dan tidak langsung. Pemasok dapat menjual produk mereka ke seluruh dunia, dan mereka menerima akses ke peralatan sewaan dari IKEA. IKEA juga memberikan bantuan teknis dan membantu meningkatkan kualitas proses produksi pemasok.

Jika pemasok mengalami kesulitan mengidentifikasi vendor untuk bahan baku yang dibutuhkan, IKEA akan membantu pemasok dengan berbagi kontak dengan pemasok bahan baku di jaringannya yang mungkin dapat memenuhi kebutuhan (Normann dan Ramirez 1993). Melalui kegiatan ini, IKEA mengembangkan pemasoknya, bukan hanya membutuhkan tingkat kinerja tertentu (Andersen dan Skjoett-Larsen 2009). Dengan cara ini, IKEA bertindak seperti orang yang berbudi luhur dalam persahabatan Aristotelian dengan berbagi sumber dayanya yang melimpah dengan pemasok yang lebih kecil untuk menguntungkan kedua belah pihak.

IKEA menciptakan nilai bagi pelanggannya terutama melalui satu proposisi. Jika pelanggan bersedia menyelesaikan tugas seperti perakitan dan pengiriman furnitur ke rumah – tugas yang biasanya dilakukan oleh perusahaan perabot rumah tangga – IKEA akan menyediakan produk desainer dengan harga murah. Toko-toko IKEA dirancang untuk menjadikan proses berbelanja furnitur lebih dari sekadar tamasya belanja sederhana dengan menawarkan kereta bayi, penitipan anak, taman bermain untuk anak-anak, dan restoran lengkap. Pelanggan juga memiliki akses ke pita pengukur, pena, dan kertas sehingga mereka dapat membuat pilihan tanpa bantuan tenaga penjualan di lantai. Dengan cara ini, IKEA mengajak pelanggan untuk menjadi mitra dalam menciptakan nilai, bukan sekadar mengonsumsi nilai (Normann dan Ramirez 1993).

Model ini dapat terlihat mahal terutama mengingat pemasok IKEA tersebar di lebih dari 50 negara, tetapi hubungan kuat yang dibangun oleh IKEA telah memberikan tingkat kualitas dan efisiensi yang tinggi dan telah menghasilkan penciptaan nilai

bagi semua bagian rantai pasokan dari pemasok hingga pelanggan.

Perancang dan pengecer pakaian H&M beroperasi dengan cara yang sama dengan menggunakan pendekatan kemitraan dengan pemasok. Hubungan ini dibangun berdasarkan kepatuhan terhadap kode etik H&M, sebuah dokumen yang mencakup dasar untuk membuat rantai pasokan lebih berkelanjutan. Ini menguraikan persyaratan bagi pemasok dan sub-kontraktor mereka untuk mengadopsi kondisi kerja tingkat tinggi dan praktik lingkungan dalam operasi mereka. H&M hanya mengambil bahan dari pemasok tingkat pertama yang menandatangani dan mematuhi kode etiknya.

Dalam visi H&M, kemitraan jangka panjang dengan pemasok utama memberikan keuntungan bersama. Hal ini memungkinkan perusahaan untuk merencanakan ke depan dan bertukar informasi, sehingga belajar dari satu sama lain. H&M memiliki hubungan langsung dengan pemasok tingkat pertama. Itu mengunjungi mereka secara berkala sepanjang tahun dan melakukan audit sehubungan dengan kode etik. Hasilnya didiskusikan bersama, dan jika ada masalah, ada upaya segera untuk menyelesaikannya bersama. H&M berkomitmen untuk bekerja sama dengan pemasok untuk melakukan perbaikan jangka panjang. Komunikasi memainkan peran kunci dalam situasi di mana situasi ketidakpatuhan terungkap, dan pemasok disadarkan tentang risiko bisnis yang dapat mereka hadapi dan dididik oleh H&M tentang cara menghindari risiko dan melanjutkan pengembangan lebih lanjut. H&M mendukung pengembangan pemasok ini dengan berbagi pengetahuan dan memberikan pelatihan tentang praktik dan manajemen

keberlanjutan kepada pemasok dan pekerja mereka. H&M juga bekerja dengan beberapa pemasok lapis kedua seperti pabrik kain dan benang untuk memastikan bahwa praktik bisnis yang bertanggung jawab meluas lebih jauh ke hulu dalam rantai pasokannya (H&M nd).

Distribusi Kolaborasi

Jenis kolaborasi rantai pasokan yang sangat inovatif telah berkembang dalam beberapa tahun terakhir. Beberapa perusahaan telah mulai bekerja dengan pesaing mereka untuk membangun fasilitas distribusi bersama yang dapat melayani pelanggan umum, yang biasanya pengecer besar. Perusahaan-perusahaan dalam hubungan tersebut menggunakan penyedia transportasi yang sama untuk membangun muatan bersama bagi pelanggan mereka. Hal ini menghasilkan peningkatan efisiensi transportasi dan dampak lingkungan yang lebih rendah bagi semua pihak. Tidaklah penting bahwa perusahaan menjadi pesaing agar hubungan distribusi kolaboratif berhasil, tetapi perusahaan harus memiliki beberapa pelanggan yang sama sehingga mereka dapat memperoleh manfaat dari efisiensi transportasi yang dihasilkan.

Beberapa produsen multinasional telah menyadari manfaat yang signifikan dari penerapan distribusi kolaboratif. Kimberly-Clark telah menggunakan strategi di Eropa selama lebih dari satu dekade, dimulai dengan program percontohan dengan Lever Fabergé di Belanda di mana kedua perusahaan berbagi ruang trailer pada pengiriman ke pelanggan bersama. Berdasarkan keberhasilan program ini, Kimberly-Clark telah mendirikan pusat distribusi bersama dengan Unilever di Belanda dan bekerja

dengan Kellogg di Inggris dan Prancis. Kimberly-Clark telah mampu mengurangi investasi inventarisnya sambil menikmati peningkatan ketersediaan produk melalui strategi distribusi kolaboratifnya (Cooke 2011). Raksasa jus buah yang bersaing, Ocean Spray dan Tropicana, mengoordinasikan pengangkutan belakang gerbong kereta api antara New Jersey dan Florida. Perusahaan dapat mengurangi biaya transportasi mereka sekaligus membatasi dampak emisi karbon mereka (Bradley 2013).

Meskipun sangat sulit untuk menyeimbangkan kepentingan pesaing dalam hubungan kolaboratif, operasi distribusi kolaboratif yang efektif dapat sangat meningkatkan efisiensi rantai pasokan.

Kesimpulan

Rantai pasokan kolaboratif telah terbukti memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi perusahaan di industri masing-masing. Kelangsungan jangka panjang dari hubungan ini, bagaimanapun, tergantung pada struktur hubungan antara para pihak. Hubungan di mana satu pihak sering diuntungkan dengan mengorbankan pihak lain memiliki risiko menjadi tidak stabil dan akhirnya rusak. Hubungan yang benar-benar kolaboratif yang berusaha memaksimalkan manfaat bagi seluruh sistem secara keseluruhan, di sisi lain, jauh lebih mungkin untuk dipertahankan di masa depan.

Jika perusahaan mendekati upaya kolaboratif karena mereka akan menjalin persahabatan potensial antara kedua perusahaan, mereka akan berada dalam posisi yang lebih baik untuk mengembangkan kemitraan yang berkelanjutan. Hubungan

kolaboratif jangka panjang ini harus dibangun di atas dasar penyelarasan insentif, komunikasi, dan kepercayaan, yang juga penting dalam persahabatan yang bermanfaat. Jika persahabatan menjadi terlalu berat sebelah, pihak yang memberi terlalu banyak kepada pihak lain pada akhirnya akan cukup muak untuk membubarkan persahabatan. Seharusnya tidak mengherankan bahwa bisnis cenderung bertindak dengan cara yang sama sehubungan dengan mitra rantai pasokan mereka.

Catatan:

*^JSebuah resitasi bersumber Patrick Cellie and Matthew J. Drake, “*Supply Chain Collaboration Through a Virtue Ethics Lens*”, dalam Alejo Jose G. Sison et.al, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Springer Reference, 2017.

6. Etika dan Pemasaran

Tujuan utama bisnis untuk memperoleh *profit*/keuntungan dapat ditemukan di dalam fungsi pemasaran. Pemasaran adalah fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menghasilkan, mengkomunikasikan, dan mengantarkan nilai kepada pelanggan serta untuk mengelola hubungan pelanggan sedemikian rupa sehingga memberikan keuntungan bagi organisasi dan para pemegang kepentingan. (AMA) Konsep pertukaran antara pembeli dan penjual sangatlah sentral dan merupakan ide inti dari pemasaran.

Etika pemasaran memeriksa tanggung jawab yang bertalian dengan membawa sebuah produk ke pasar, mempromosikan produk kepada pembeli, dan mempertukarkannya dengan pembeli. Misalnya, empat P dalam pemasaran: *product*, *price*, *promotion*, *placement*, memunculkan siapa yang bertanggung jawab atas bahaya yang disebabkan suatu produk, apakah penetapan harga sudah adil? bagaimana dengan iklan yang menipu dan menyesatkan? apakah target untuk orang yang rentan (anak dan lansia)?, dst.

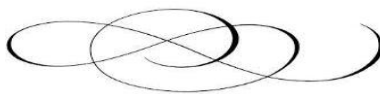
Isu-isu etis dalam pemasaran:

1. Pertukaran pasar dinilai etis apabila ada otonomi dan manfaat timbal-balik.
2. Penilaian etis harus memenuhi syarat: persetujuan yang diinformasikan, manfaat, dan nilai. Persetujuan bersifat sukarela (tidak dalam kondisi khawatir atau stres, ‘pengaturan’ harga, dst); diinformasikan (kecukupan informasi, tidak menipu, atau informasi yang rumit);

manfaat (produk aman, kebutuhan bukan keinginan, hindarkan konsumerisme atau *impulse buying*); nilai (keamanan, keadilan, tanggung jawab, dst).

Perlu dipikirkan beberapa hal berikut ini:

1. Menciptakan pasar untuk konsumsi orang miskin di dunia.
2. Tindakan perusahaan yang menyebabkan cedera pada pelanggannya.
3. Tanggung jawab atas cacat atau kesalahan produk yang dipasarkan.
4. Tanggung jawab atas penyalahgunaan produk yang dipasarkan.
5. Siapa yang seharusnya membayar penyakit dan kematian yang disebabkan produk yang dipasarkan.
6. Iklan (mobil, obat, dst) yang melibatkan endorser.
7. Menargetkan orang yang rentan.
8. Pemasaran di sekolah.



Konsepsi dan Kesalahpahaman tentang Kebajikan dalam Pemasaran*¹

Abstrak

Kegiatan pemasaran menyajikan beberapa masalah etika yang paling banyak dibahas dan menantang dalam dunia bisnis kontemporer. Dalam beberapa tahun terakhir, pendekatan teori kebajikan untuk etika pemasaran telah menawarkan wawasan baru, dan panduan dalam, menangani masalah ini. Dalam tulisan

ini, kami memberikan tinjauan umum tentang kontribusi yang ditawarkan oleh etika kebajikan kepada etika pemasaran. Dalam melakukannya, kami menjelaskan beberapa pertimbangan utama yang terlibat dalam diskusi tentang etika pemasaran, serta beberapa keuntungan yang ditawarkan pendekatan berbasis kebajikan dalam mengatasi masalah ini. Fokus pada karakter, integritas, dan komunitas dalam etika kebajikan menawarkan landasan yang lebih kuat, normatif, dan praktis untuk etika dalam pemasaran daripada yang dapat diberikan oleh teori deontologis atau konsekuensial saja. Setelah memeriksa penerapan umum teori kebajikan pada etika pemasaran, kami kemudian memberikan gambaran umum tentang beberapa masalah etika yang paling umum dibahas dalam pemasaran, serta beberapa hal penting yang muncul. Bagian ini akan membahas masing-masing masalah yang dicatat lebih lengkap dan menggambarkan bagaimana teori etika berbasis kebajikan dapat digunakan dalam menanggapinya.

Kata kunci: Pemasaran • Etika kebajikan • Karakter • Integritas • Alasan praktis • Bauran pemasaran

Pengantar

Pemasaran adalah salah satu fungsi bisnis yang paling penting, dan “bauran pemasaran” tradisional mengacu pada semua aktivitas yang digunakan pemasar untuk mempromosikan produk dan layanan yang dipertukarkan dengan konsumen. Seperti yang baru-baru ini didefinisikan oleh *American Marketing Association*, “pemasaran adalah aktivitas, serangkaian institusi, dan proses untuk menciptakan, mengomunikasikan, menyampaikan, dan mempertukarkan

penawaran yang memiliki nilai bagi pelanggan, klien, mitra, dan masyarakat luas” (AMA 2009). Pemasaran dengan demikian mencakup usaha-usaha operasional yang berfokus pada penciptaan dan promosi produk dan layanan dalam suatu organisasi, termasuk pengembangan produk, strategi penetapan harga, dan periklanan. Gagasan pemasaran empat P dimaksudkan untuk merangkum berbagai elemen yang terlibat dalam bauran pemasaran, dengan empat P mengacu pada produk, harga, promosi, dan tempat (McCarthy 1960). Sementara ahli teori pemasaran baru-baru ini telah sangat memperluas gagasan tentang empat P tradisional, gagasan itu masih menggambarkan dengan baik beberapa dari banyak bidang bisnis yang terlibat dalam mengembangkan strategi pemasaran. Semua aktivitas ini pada akhirnya terkait dengan tujuan mendasar pemasaran: menghubungkan konsumen dengan produk atau layanan yang bernilai bagi mereka.

Sementara pemasaran adalah bagian sentral dari bisnis, banyak upaya pemasaran telah dipandang melibatkan beberapa aspek praktik bisnis yang lebih tidak etis. Seperti yang dicatat oleh George Brenkert, “apakah itu periklanan, penetapan harga, riset pemasaran, atau promosi (untuk menyebutkan hanya beberapa area pemasaran), pemasaran telah dibebankan dengan terlibat dalam praktik yang melibatkan ketidakjujuran, manipulasi, pelanggaran privasi, menciptakan produk yang tidak aman, serta eksploitasi anak dan konsumen yang rentan” (2002). Sebagian besar masalah etika seputar praktik pemasaran yang dicatat oleh Brenkert berpusat pada cara pemasar membujuk konsumen untuk membeli barang atau jasa. Artinya, ahli etika bisnis biasanya prihatin dengan bagaimana pemasar mencoba

menargetkan konsumen potensial dan cara mereka mencoba mempengaruhi konsumen untuk membeli produk. Tidak mengherankan, dan seperti yang disarankan oleh pernyataan Brenkert di atas, ada ekspresi keprihatinan etis yang tersebar luas dengan sejumlah praktik pemasaran.

Sayangnya, beberapa pelaku bisnis dan media telah memperburuk kekhawatiran tentang etika pemasaran dengan menyarankan pandangan amoral tertentu tentang pemasaran. Artinya, ada orang-orang yang, baik secara sengaja maupun tidak sengaja, menyebarkan pandangan bahwa satu-satunya nilai (nonmoral) yang relevan bagi pemasar adalah kekuatan pengaruh persuasif mereka. Pada pandangan ini, kebajikan dalam pemasaran dilihat hanya sebagai kemampuan sukses pemasar untuk mempengaruhi konsumen untuk membeli barang dan jasa tanpa memperhatikan cara yang dilakukan atau nilai sebenarnya dari produk atau jasa yang terlibat. Penjualan yang sukses saja menjadi standar keunggulan pada pandangan ini. Gagasan nonmoral dan hanya strategis tentang kebajikan pemasaran ini terlalu mudah mengarah pada perayaan strategi pemasaran yang meragukan dan perilaku manipulatif seperti yang digambarkan dalam film terbaru *The Wolf of Wall Street*. Gagasan kebajikan nonmoral seperti itu dalam pemasaran dengan demikian dapat dengan mudah mengarah pada upaya untuk membenarkan aktivitas yang berpotensi tidak bermoral dan bahkan memicu gagasan bahwa pemasaran pada umumnya merupakan aktivitas yang secara inheren tidak bermoral. Ironisnya, baik pembela dan kritikus pemasaran sering mengadopsi gagasan amoral yang sama tentang kebajikan pemasaran dalam memperdebatkan nilainya. Begitu kita

mengadopsi gagasan strategis tentang kebajikan dalam pemasaran, kita dapat dengan mudah dibawa ke salah satu dari dua kesimpulan yang sama-sama bermasalah: bahwa semua upaya pemasaran pada dasarnya tidak bermoral atau bahwa pemasaran domain berada di luar pertimbangan etis apa pun.

Pada pendekatan etika kebajikan, kesimpulan seperti itu tidak beralasan justru karena pandangan ini menolak gagasan bahwa kebajikan dalam pemasaran harus dipahami hanya dalam istilah strategis. Seperti yang dikatakan Robert Solomon, pendekatan etika kebajikan terhadap etika bisnis menolak anggapan bahwa bisnis adalah aktivitas amoral yang dirancang semata-mata untuk memaksimalkan keuntungan (1992). Sebaliknya, Solomon dan pendukung etika kebajikan lainnya mempertahankan bahwa bisnis harus dilihat dari segi kontribusinya terhadap kebaikan masyarakat dan bahwa keunggulan dalam aktivitas bisnis juga harus dikaitkan dengan pandangan moral dan holistik dari aktivitas manusia. Kebajikan dalam bisnis tentu bersifat normatif dan tidak hanya strategis, dan tujuan etika bisnis adalah untuk menanamkan kebajikan moral yang akan memungkinkan pelaku bisnis untuk sukses secara pribadi maupun berkontribusi pada masyarakat yang berkembang. Pandangan ini dapat dikaitkan kembali dengan gagasan Aristoteles bahwa kita tidak dapat melihat kebajikan secara terpisah, tetapi juga harus melihatnya sebagai kesatuan dan terikat pada kebaikan moral bersama (1999). Ketika diterapkan secara lebih khusus pada isu-isu dalam pemasaran, kita kemudian dapat melihat bahwa tujuan dari pendekatan berbasis kebajikan tersebut adalah untuk menunjukkan bagaimana pemasaran dapat memenuhi kebutuhan manusia

dengan baik dan menghubungkan konsumen dengan produk dan layanan yang memiliki nilai sambil tetap menghormati nilai yang melekat dan martabat semua pihak yang terlibat. Pendekatan etika kebajikan untuk pemasaran dapat mempertahankan gagasan bahwa pemasaran dapat melayani keinginan manusia yang sah dan gagasan bahwa untuk melakukannya harus dilaksanakan dengan cara yang bertanggung jawab secara etis. Pada pandangan seperti itu akan ada baik bentuk pemasaran yang berbudi luhur secara etis maupun yang jahat secara etis. Gagasan kebajikan dalam pemasaran yang diilhami oleh Aristotelian dan berlandaskan normatif ini menyatakan bahwa pemasaran hanya dapat mencapai tujuan (atau telos) yang tepat bila dilakukan oleh orang-orang yang berkarakter dan berintegritas.

Karena ambiguitas pengertian tentang kebajikan yang diuraikan di atas dan secara moral sejarah pemasaran bersifat khusus, kami berpendapat bahwa sangat penting bagi ahli etika bisnis baik untuk memeriksa masalah etika tertentu yang terlibat dalam pemasaran maupun untuk mempertahankan gagasan moral tentang kebajikan dalam pemasaran. Di bawah ini, kita akan mengeksplorasi gagasan moral tentang kebajikan dalam pemasaran secara lebih lengkap, dan entri-entri berikut di bagian ini akan menerapkan pendekatan etika kebajikan pada banyak bidang pemasaran yang paling sulit. Dengan melakukannya, kami akan mengilustrasikan banyak cara di mana kekayaan pendekatan etika kebajikan dapat berkontribusi pada penjelasan etika pemasaran yang lebih kuat.

Etika Kebajikan dalam Etika Bisnis dan Pemasaran

Sementara etika bisnis secara tradisional didominasi oleh pendekatan deontologis dan konsekuensial terhadap etika, dalam beberapa tahun terakhir telah terjadi peningkatan perhatian pada potensi teori kebajikan untuk etika bisnis. Sejumlah ahli etika bisnis termasuk Robert Salomon, George Bragues, Edwin Hartman, Patrick Murphy, Robert Audi, dan Alejo José G. Sison baru-baru ini memperjuangkan pendekatan berbasis kebajikan untuk etika bisnis. Dalam ikhtisar ini, tidak mungkin untuk menggambarkan semua fitur atau bentuk teori kebajikan yang berbeda seperti yang diterapkan pada etika bisnis; meskipun demikian, kami dapat menunjukkan beberapa fitur penting dari pendekatan berbasis kebajikan dan menunjukkan bagaimana hal itu dapat digunakan dengan mengacu pada perhatian tradisional etika pemasaran.

Meskipun ada versi yang berbeda dari etika kebajikan, mereka tetap berbagi inti fitur umum yang dapat diidentifikasi dan digunakan untuk menjelaskan bagaimana teori kebajikan berlaku untuk etika pemasaran. Dengan demikian, perawatan di bawah ini tidak dimaksudkan untuk menjadi lengkap atau inovatif. Sebaliknya, ikhtisar ini dimaksudkan untuk menyaring beberapa fitur sentral dari teori kebajikan untuk etika bisnis seperti yang ditemukan dalam pendukung pendekatan kebajikan baru-baru ini dan untuk menjelaskan mengapa fitur-fitur ini sangat penting untuk etika pemasaran berbasis kebajikan. Dalam melakukannya, kami juga akan membandingkan pendekatan kebajikan dengan pendekatan etika bisnis lainnya yang lebih standar.

Hal pertama yang menonjol tentang pendekatan etika kebajikan adalah bahwa pendekatan ini berfokus terutama pada orang dan karakter daripada pada aturan moral yang abstrak (Hartman 2013). Sementara fokus pada karakter tidak perlu dianggap sebagai aturan moral yang eksklusif, itu masih menunjukkan fitur penting dari fenomenologi moral kita yang sering diabaikan oleh sistem berbasis aturan murni. Misalnya, dalam kehidupan sehari-hari cara kebiasaan kita bertindak dan disposisi kita terhadap sisi afektif atau emosional kita seringkali lebih memprediksi perilaku kita daripada kemampuan kita untuk mengartikulasikan prinsip-prinsip moral. Orang yang murah hati bertindak dengan murah hati bukan hanya karena dia memahami aturan moral yang abstrak tetapi karena dia telah mengembangkan karakter yang memungkinkannya untuk menanggapi situasi yang menuntut kemurahan hati dengan cara yang tepat. Lebih jauh, seseorang dengan karakter yang benar-benar baik secara emosional cenderung dan bahkan berkeinginan untuk melakukan apa yang baik dan dengan demikian menunjukkan integritas dalam tindakannya yang bukan hanya soal mengikuti aturan atau mengakui konsekuensi objektif dari tindakannya.

Fokus pada orang dan karakter ini bisa sangat efektif dalam mendorong perilaku etis dalam bisnis dan terlebih lagi di bidang-bidang seperti pemasaran di mana terdapat berbagai aktivitas yang sulit untuk dirangkum sepenuhnya dalam sistem aturan yang sederhana. Jadi, sementara aturan moral dapat berguna dalam menetapkan larangan terhadap bentuk perilaku yang paling mengerikan, aturan tersebut jarang mencakup semua situasi atau konteks yang memungkinkan. Kita dapat melihat ini

dengan melihat contoh dari salah satu bidang pemasaran yang paling penting: periklanan. Semua orang yang berakal dapat setuju bahwa berbohong tentang produk dengan sengaja akan menjadi tidak bermoral dalam periklanan, tetapi kita semua tahu bahwa ada banyak cara untuk menampilkan produk atau layanan dalam iklan (seperti cara mengiklankan atau melibatkan asosiasi selebriti) yang tidak melibatkan penipuan langsung tetapi tetap saja dapat menampilkan produk dengan cara yang kurang jujur. Dan, tidak ada seperangkat aturan ringkas yang akan mencakup berbagai cara di mana klaim produk dapat disajikan. Dalam banyak hal, inilah mengapa pendekatan deontologis terhadap etika bisnis seringkali sulit diterapkan pada tingkat praktis, karena berbagai kasus membuat penetapan seperangkat aturan sederhana mengenai apa yang membentuk sesuatu seperti kejujuran dalam periklanan menjadi tugas yang sangat sulit. Yang ditekankan oleh etika kebajikan dalam pemasaran bukanlah sekadar mengikuti aturan untuk menghindari perilaku curang, tetapi penanaman karakter dalam diri pengiklan yang menumbuhkan kejujuran dan keandalan sebagai cita-cita. Dengan berfokus pada orangnya dan bukan hanya pada isi pesannya, agen periklanan yang berbudi luhur berusaha untuk memiliki karakter yang biasanya akan membimbingnya untuk menyajikan informasi dengan cara yang menghormati konsumen dan hak-hak mereka. Dan, mengikuti Aristoteles, dia akan dapat menggunakan penilaian praktis dalam kasus-kasus di mana pertimbangan rasional diperlukan untuk membedakan apa tindakan yang benar. Tetapi bahkan di sini, penilaian praktis bukan hanya penerapan aturan. Sebaliknya, penilaian praktis juga melibatkan kemampuan untuk melihat aspek situasi apa yang relevan dan memiliki kebijaksanaan untuk mengetahui

bagaimana kasus tertentu terkait dengan kasus teladan lainnya. Namun, secara rutin, fokus pada karakter dan kebiasaan lebih mungkin efektif dalam mempromosikan perilaku perusahaan yang baik dalam pemasaran daripada sekadar mengumumkan seperangkat aturan yang membatasi. Seperti yang dikatakan Edwin Hartman (2013) dalam hal ini, "bahkan jika orang yang beretika adalah orang yang bertindak menurut prinsip-prinsip tertentu, itu tidak berarti bahwa cara terbaik untuk mengajar Smith menjadi etis adalah dengan memberikan prinsip-prinsipnya untuk diikuti".

Fitur penting kedua dari pendekatan etika kebajikan berpusat pada komponen afektif kebajikan yang disebutkan di atas. Seperti yang dicatat Aristoteles sejak lama, orang yang berbudi luhur tidak hanya melakukan hal yang benar tetapi juga mendapatkan kepuasan dari melakukan hal yang benar (1999). Salah satu keuntungan dari etika kebajikan, khususnya di arena etika bisnis, adalah bahwa pendekatan ini tidak hanya memberikan penjelasan tentang apa yang benar tetapi juga menjelaskan mengapa agen juga harus termotivasi untuk bertindak baik (Audi 2012). Setidaknya dua bagian tertentu dari cerita tentang bagaimana etika kebajikan melakukan hal ini sangat penting di sini. Untuk satu hal, dan seperti yang telah disebutkan di atas, teori kebajikan melihat aktivitas manusia terkait dengan kebaikan bersama. Sejauh agen memiliki kemampuan untuk menghubungkan kesejahteraan mereka sendiri dengan bertindak baik, mereka juga akan termotivasi untuk bertindak baik. Lebih jauh, tidak seperti kebanyakan teori deontologis, etika kebajikan menekankan peran emosi dalam tindakan dan pilihan kita. Ini sangat penting, karena memotivasi

perilaku etis dalam pemasaran tidak hanya membutuhkan persuasi intelektual, tetapi juga penyelarasan disposisi afektif dengan perilaku yang baik. Tujuannya bukan hanya untuk menunjukkan apa yang benar, tetapi untuk menunjukkan bagaimana melakukan hal yang benar berhubungan dengan pengembangan kehidupan yang layak dijalani. Dengan demikian, etika pemasaran berbasis kebajikan berusaha untuk menjelaskan bagaimana upaya pemasaran harus dihubungkan dengan tujuan yang bermanfaat secara objektif (menghubungkan konsumen dengan produk dan layanan yang bernilai nyata) serta bagaimana kita dapat memotivasi perilaku yang bajik.

Fitur penting ketiga dari etika kebajikan yang diterapkan pada etika bisnis adalah pandangan aspirasional yang pada dasarnya dari bentuk etika ini (Murphy 1999): yaitu, teori etika kebajikan bertujuan tidak hanya untuk mencegah perilaku tidak etis, tetapi, mengingat kembali Aristoteles, untuk mendorong keunggulan dalam tindakan. Alih-alih memberi kita seperangkat aturan atau larangan belaka, etika kebajikan menawarkan kepada kita cita-cita paradigmatis yang kita perjuangkan saat kita mencari keunggulan dalam hidup kita. Teladan seperti itu tidak hanya lebih menarik bagi sisi afektif dan emosional kita, tetapi juga memberi kita model perilaku yang berfungsi sebagai pola untuk mengembangkan kebiasaan baik dan pada akhirnya karakter yang baik. Tidak mengherankan, ketika orang biasa berbicara tentang apa yang mengilhami mereka untuk bertindak secara etis, mereka sering mengacu pada contoh khusus pahlawan moral atau orang suci, seperti Bunda Theresa atau Dr. Martin Luther King, Jr. , tetapi mereka juga menggambarkan

hubungan antara kebajikan dan kehidupan yang baik. Mereka membantu kita melihat bahwa kehidupan dengan integritas moral tidak hanya mungkin, tetapi juga lebih baik daripada kehidupan yang tidak memiliki kebajikan.

Poin terakhir ini penting untuk diterapkan pada bidang-bidang seperti etika pemasaran di mana ambiguitas moral berlimpah dan di mana seringkali sulit untuk membedakan bagaimana menarik garis antara apa yang secara moral dapat diterima dan tidak dapat diterima. Dengan memberikan contoh perilaku berbudi luhur, mereka yang berada di lapangan dapat diilhami tidak hanya untuk menghindari bentuk pemasaran yang paling jahat, tetapi juga berjuang untuk cita-cita yang lebih besar. Caryn Beck-Dudley dan Cathy Hartman memberikan contoh bagaimana model seperti itu dapat bekerja dalam mendiskusikan upaya pemasaran yang baik dari The Body Shop (1999). Contoh-contoh negatif juga dapat berguna, dan Beck-Dudley dan Hartman menunjukkan kegagalan kegiatan bisnis yang dilakukan tanpa integritas. Tujuan aspirasionalnya adalah menolak anggapan bahwa pemasaran hanya bisa kasar dan menipu dan menjunjung tinggi ideal bahwa pemasaran dapat dilakukan dengan cara yang berkontribusi pada perkembangan semua individu yang terlibat. Ini dapat dilakukan dengan memberikan contoh dan model cita-cita luhur dalam pemasaran dan dengan meminta siswa dan manajer mencari cara untuk mengimplementasikan nilai-nilai mereka sendiri dengan lebih baik dalam pekerjaan mereka. Seperti yang telah dicatat oleh beberapa orang yang bekerja pada teori kebajikan dalam etika bisnis, model penggunaan contoh dan ideal ini juga merupakan cara yang lebih efektif untuk mengajarkan etika bisnis

dibandingkan dengan hanya memperdebatkan prinsip dan teori abstrak.

Uraian di atas tentu saja tidak dimaksudkan untuk menjelaskan secara menyeluruh tentang apa yang melibatkan pendekatan etika keutamaan terhadap etika pemasaran, tetapi ini menunjukkan beberapa fitur penting dari etika keutamaan dan bagaimana aspek-aspek teori keutamaan ini dapat membantu dalam pengembangan yang lebih kuat. memperhatikan etika pemasaran. Setelah menggambarkan beberapa fitur yang paling penting dari teori kebajikan relevansi dengan etika pemasaran secara umum, kita juga dapat melihat bagaimana isu-isu tertentu dalam etika pemasaran dapat dibingkai dalam konteks etika kebajikan.

Etika Pemasaran dan Pendekatan Kebajikan

Daripada mencoba untuk menutupi setiap aspek dari pendekatan berbasis kebajikan untuk etika pemasaran, tujuan dari bagian ini dan entri yang disertakan adalah untuk menekankan beberapa isu kontemporer dalam etika pemasaran dan untuk menggambarkan bagaimana pendekatan ini memberikan cara yang berpotensi subur berurusan dengan masalah-masalah ini. Dengan demikian, entri di bagian ini masing-masing mengambil masalah unik yang memiliki signifikansi khusus dalam etika pemasaran dalam kerangka luas teori kebajikan. Tujuannya adalah untuk menunjukkan bagaimana etika kebajikan dapat menggambarkan dengan lebih baik bidang-bidang tertentu yang menjadi perhatian dalam etika pemasaran serta bagaimana etika itu dapat memberikan panduan praktis yang signifikan dalam menangani masalah-masalah ini dalam dunia bisnis. Beberapa

entri ini membahas isu-isu mapan di bidang etika bisnis dan pemasaran, sementara yang lain mencakup isu-isu penting yang muncul.

Entri pertama, oleh Abe Zakhem, membahas salah satu bidang etika pemasaran yang paling sering dibahas dan paling sulit secara etis: kejujuran dan integritas dalam periklanan. Meskipun periklanan adalah komponen kunci dari sebagian besar kampanye pemasaran, kritik etis terhadap berbagai jenis periklanan sudah dikenal dan sudah lama ada dalam literatur etika bisnis. Kekhawatiran atas isi iklan dan sifat produk yang diiklankan berlimpah. Tulisan ini secara khusus memperhatikan potensi periklanan untuk menipu konsumen. Seringkali, etika periklanan ditinggalkan dalam kerangka deontologis yang berfokus pada penentuan konten yang menipu. Terlalu sering, pendekatan seperti itu gagal untuk menganggap serius peran mereka yang terlibat dalam periklanan. Etika berbasis kebajikan berusaha untuk fokus kembali pada agen yang menghasilkan konten dan disposisi mereka terhadap kebenaran. Pendekatan berbasis kebajikan untuk periklanan harus mengembangkan gagasan tentang kejujuran dan integritas sebagai ciri-ciri karakter dan menunjukkan bagaimana kebajikan ini dapat membantu pemasar menghindari bentuk periklanan yang meragukan. Entri Zakhem membahas ini dan masalah lain yang terkait dengan kejujuran dan integritas dalam kaitannya dengan konsepsi Aristoteles tentang kebajikan. Zakhem mengeksplorasi berbagai interpretasi integritas dan hubungannya dengan kebajikan dalam mengembangkan kerangka berpikir tentang masalah ini.

Sedangkan kasus etika periklanan dan penargetan populasi rentan mewakili keprihatinan atas integritas dalam arena etika

pemasaran tertentu, kita juga dapat bertanya secara lebih luas tentang masalah keadilan dan rasa hormat dalam pemasaran. Jika pemasar tentu tertarik untuk mempromosikan produk dan layanan mereka kepada konsumen dengan cara yang menarik, bagaimana mereka bisa melakukannya sambil tetap menghormati konsumen dan berurusan dengan mereka dengan cara yang adil? Apa yang dimaksud dengan keadilan dalam pemasaran dan kebajikan apa yang tercakup di dalamnya? Ini adalah jenis pertanyaan yang dibahas dalam entri kedua oleh James Brian Coleman yang memeriksa masalah ini melalui pertimbangan teori kebajikan klasik sentimentalism Adam Smith. Coleman berpendapat bahwa pandangan Smith memberikan wawasan yang berguna tentang hubungan antara kepentingan pribadi dan perilaku etis yang berkaitan dengan konsumen dan pelaku bisnis. Entri Coleman memeriksa satu aspek pemasaran dalam hubungan antara keadilan, rasa hormat, dan penetapan harga dan mempertimbangkannya dari perspektif teori kebajikan Smith.

Kekhawatiran etis dengan pemasaran sering juga dihubungkan dengan gagasan konsumsi. Dalam entri berikutnya, Pablo Garcia-Ruiz dan Carlos Rodriguez-Lluesma berpendapat bahwa konsumsi sering diremehkan karena menimbulkan materialisme dan sifat buruk lainnya yang terkait. Dalam pandangan seperti itu, konsumsi merupakan ancaman bagi perkembangan kehidupan yang baik. Meskipun mengakui aspek-aspek konsumsi yang bermasalah, Garcia-Ruiz dan Rodriguez-Lluesma tetap berpendapat bahwa konsumsi juga dapat menyediakan konteks untuk pengembangan etis orang juga. Melihat baik pada kelompok kepentingan khusus yang

memiliki komitmen etis yang melekat pada konsumsi serta isu-isu yang lebih luas dari pengembangan karakter, mereka mempertahankan bahwa individu dapat terlibat dalam konsumsi sementara pada saat yang sama berkembang dengan baik sebagai agen moral. Dalam melakukannya, mereka menarik para ahli teori kebajikan dalam mengeksplorasi gagasan tentang cara moderasi dalam konsumsi yang dapat memandu perilaku individu serta upaya departemen pemasaran dan pengiklan dalam menarik konsumen.

Ketika bisnis menjadi lebih peduli dengan penerapan praktik etis, masalah keberlanjutan dan tanggung jawab lingkungan telah meningkat ke permukaan. Sayangnya, sementara banyak bisnis telah mengadopsi pesan lingkungan karena rasa tanggung jawab moral terhadap alam, yang lain melakukannya dengan motif yang jauh lebih beragam. Apa yang disebut *greenwashing*, misalnya, mengambil keuntungan dari keinginan konsumen akan produk ramah lingkungan dengan menghadirkan produk atau layanan sebagai "hijau" bahkan ketika tidak ada hubungan antara produk atau layanan ini dan dampak positif nyata apa pun terhadap lingkungan. Upaya pemasaran yang baik terkait dengan kelestarian lingkungan dengan demikian harus menentukan apa arti pemasaran yang baik dalam kaitannya dengan masalah lingkungan serta bagaimana membedakan pengelolaan lingkungan yang sah dalam pemasaran dari bentuk praktik bisnis "hijau" yang lebih bermasalah. Entri terakhir di bagian ini, oleh Mary Lyn Stoll, membahas isu-isu hijau ini dalam pemasaran. Menghubungkan masalah lingkungan dengan kehidupan *eudaimonia*, Stoll berpendapat bahwa *greenwashing* merusak kebajikan perusahaan dan menimbulkan ancaman bagi

perkembangan manusia yang berkelanjutan. Dia melanjutkan untuk membahas keburukan tertentu dari *greenwashing* serta apa yang melibatkan pemasaran hijau yang baik. Entri dengan baik menggambarkan bagaimana etika berbasis kebajikan dapat diterapkan pada analisis dan penyelesaian masalah etika yang sangat spesifik dalam pemasaran.

Kesimpulan

Sebagaimana dicatat, setiap entri mengeksplorasi beberapa aspek implikasi dari pendekatan berbasis kebajikan ke bidang etika pemasaran yang signifikan. Berbagai bidang perhatian etis dalam pemasaran dan menunjukkan apa yang ditawarkan etika kebajikan dalam menangani masalah ini. Tujuan masing-masing adalah untuk memberikan beberapa pengertian kesuburan pendekatan berbasis kebajikan untuk masalah etika umum dalam pemasaran dan untuk mengidentifikasi bidang utama yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Apakah seseorang melihat teori kebajikan sebagai pelengkap atau pengganti pendekatan konsekuensialis dan deontologis yang lebih tradisional terhadap etika bisnis, entri ini membuat relevansi etika kebajikan untuk pemasaran cukup jelas. Domain pemasaran menyajikan beberapa pertanyaan paling menantang dalam etika bisnis, dan etika kebajikan menawarkan sumber daya yang signifikan untuk menganalisis dan menanggapi tantangan ini.

Catatan:

*^JSebuah resitasi bersumber Daniel E. Palmer, “Conceptions and Misconceptions of Virtue in Marketing”, dalam Alejo Jose G. Sison et.al, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Springer Reference, 2017.

7. Etika dan Keuangan

Keuangan mempelajari bagaimana cara mengetahui berbisnis individu, meningkatkan organisasi, mengalokasi serta menggunakan sumber daya moneter dengan sejalannya waktu, dan juga menghitung risiko dalam menjalankan proyeknya. Keuangan mengelola aset, menghitung dan mengatur risiko proyek.

Etika yang bertalian dengan keuangan adalah:

a. Kompetensi

Pengetahuan dan keahlian yang sepantasnya, mengikuti hukum, peraturan dan standar teknis, dan membuat laporan yang jelas dan lengkap berdasarkan informasi yang dapat dipercaya dan relevan.

b. Kerahasiaan

Informasi yang tepat terakses oleh mereka yang berhak (dan bukan orang lain), termasuk *email* dan data perdagangan dari perusahaan. *Person* keuangan tidak boleh mengungkapkan informasi rahasia kecuali ada otorisasi dan hukum yang mengharuskan untuk melakukan hal tersebut.

c. Integritas

Pencegahan terhadap kemungkinan amandemen atau penghapusan informasi oleh mereka yang tidak berhak. Informasi yang tepat (memang tepat dimana-mana dalam sistem, tidak terjadi cacat maupun terhapus dalam perjalanannya dari penyaji kepada para penerima yang berhak) mengharuskan untuk menghindari konflik kepentingan, menghindari kegiatan yang dapat

menimbulkan prasangka terhadap kemampuan mereka dalam menjunjung etika.

d. Objektivitas

Pembuatan laporan keuangan menggunakan sumber data yang harus dapat diverifikasi atau diperiksa kebenarannya. Informasi dikomunikasikan secara wajar dan objektif, mengungkapkan secara penuh semua informasi relevan yang diharapkan dapat memengaruhi pemahaman *user* terhadap pelaporan, komentar dan rekomendasi yang ditampilkan.

Organisasi harus menciptakan suasana yang mendorong pegawai untuk melaporkan tindakan yang salah, sehingga bisa membuat tindakan yang salah tersebut dihentikan dan dikoreksi secepatnya. Melaporkan tindakan yang tidak benar adalah isu sosial yang penting dan memiliki manfaat yang banyak bagi berbagai *stakeholder*. Penghargaan terhadap pelapor (*whistleblower*) dan prosedur yang efektif untuk menangani laporan *whistleblower* oleh organisasi, dapat memberikan manfaat yang besar bagi organisasi dan pegawainya.

Beberapa persoalan etis muncul di seputar:

- a. Peran dan tanggungjawab anggota dewan direksi.
- b. Kewajiban profesional dan konflik kepentingan.
- c. Lingkungan pengendalian internal.
- d. *Insider trading* (perdagangan yang melibatkan orang dalam).
- e. *Leveraged buyout* (pengambilalihan yang didanai dengan utang) dan merger.
- f. Di luar hukum, ada etika (*Casu Quo* kode etik).



Pendekatan Etis Kebajikan untuk Organisasi Budaya dalam Keuangan^{*)}

Abstrak

Kegagalan etis lembaga keuangan seperti bank, dana pensiun, dan perusahaan asuransi sering kali disalahkan pada budaya mereka, bukan pada perilaku beberapa individu jahat. Tapi sementara daya tarik budaya telah terbukti populer untuk menjelaskan kegagalan organisasi dalam keuangan, sering kali tidak jelas apa sebenarnya budaya organisasi itu dan bagaimana kaitannya dengan perilaku etis. Ada tiga cara untuk memahami budaya organisasi, yang disebut pandangan intelektualis, pandangan nilai, dan pandangan kebajikan, dan berpendapat bahwa pandangan kebajikan memberikan penjelasan terbaik tentang budaya organisasi. Menurut pandangan kebajikan, budaya organisasi paling baik dipahami dalam hal ciri-ciri organisasi. Sifat-sifat ini berbudi luhur jika mereka cenderung mendukung organisasi dalam mencapai tujuan sosialnya. Oleh karena itu, merefleksikan tujuan sosial organisasi keuangan ternyata menjadi penting untuk menilai dan meningkatkan budaya organisasi lembaga keuangan. Tulisan ini membahas apakah lembaga keuangan dapat diminta untuk melayani tujuan sosial dan bagaimana cara mengidentifikasinya.

Kata kunci: Budaya organisasi • Budaya dan etika • Etika keuangan • Kebajikan organisasi • Tujuan keuangan

Pengantar

Sering diklaim bahwa kegagalan etis lembaga keuangan sebagian berakar pada budaya mereka, bukan pada perilaku

beberapa individu jahat. Para peneliti telah lama berpendapat bahwa karakteristik organisasi sangat penting untuk pengambilan keputusan etis dalam bisnis secara umum (Trevino et al. 1998; Ashkanasy et al. 2006; Kish-Gephart et al. 2010; Trevino dan Nelson 2010). Sebuah studi baru-baru ini oleh Cohn et al. menunjukkan bahwa budaya bank secara khusus mempromosikan perilaku tidak jujur (2014). Regulator keuangan juga menekankan pentingnya budaya yang baik di perbankan. Dewan Stabilitas Keuangan telah mengeluarkan dokumen panduan tentang budaya risiko yang menekankan pentingnya budaya untuk pengambilan keputusan di lembaga keuangan (FSB 2014). Dalam pidato tentang pentingnya mengubah budaya lembaga keuangan menjadi lebih baik, presiden Federal Reserve New York, William Dudley, berpendapat bahwa perusahaan harus mengambil pendekatan komprehensif untuk meningkatkan budaya mereka (Dudley 2014).

Meskipun sering kali ada himbauan untuk menganggap serius budaya organisasi dalam keuangan, seringkali tidak jelas apa sebenarnya budaya organisasi itu, dan bagaimana hal itu seharusnya menyebabkan perilaku yang tidak etis (Sinclair 1993). Regulator enggan memberikan panduan substansial kepada lembaga keuangan tentang seperti apa budaya yang baik bagi lembaga keuangan itu (PRA 2014). Tujuan dari tulisan ini adalah untuk mengklarifikasi gagasan tentang budaya organisasi dan untuk menunjukkan bagaimana etika kebajikan dapat berkontribusi pada pemahaman kita tentang hubungan antara budaya dan etika di lembaga keuangan.

Di bagian "Tiga Pandangan Budaya Organisasi," dibedakan tiga konsepsi budaya organisasi, yang disebut pandangan intelektual, pandangan nilai, dan pandangan kebajikan. Pandangan kebajikan mengidentifikasi budaya organisasi dengan ciri-ciri organisasi, yang dapat diwujudkan dalam berbagai cara, termasuk praktik bersama, hierarki, skema insentif, serta asumsi dan nilai bersama. Ciri-ciri organisasi berbudi luhur jika mereka mempromosikan tujuan sosial dari suatu organisasi. Di bagian "Kasus Pandangan Kebajikan Budaya Organisasi," didefinisikan tiga desiderata untuk penjelasan budaya organisasi dan berpendapat bahwa pandangan kebajikan memenuhi desiderata ini yang terbaik. Bagian "Tujuan Sosial Keuangan" kembali ke masalah tujuan sosial. Tulisan ini membahas apakah lembaga keuangan dapat diminta untuk melayani tujuan sosial dan bagaimana cara mengidentifikasinya.

Tiga Pandangan Budaya Organisasi

Pada bagian ini, dibedakan tiga konsepsi budaya organisasi, yang disebut sebagai pandangan intelektual, pandangan nilai, dan pandangan kebajikan. Konsepsi ini berbeda mengenai apa yang diidentifikasi sebagai sifat budaya organisasi - asumsi bersama, nilai-nilai bersama, dan kebajikan organisasi, masing-masing. Dari ketiga pandangan ini, pandangan kebajikan seringkali sangat cocok untuk berpikir tentang budaya etis organisasi.

Pandangan kaum intelektual. Perdebatan tentang budaya organisasi telah lama didominasi oleh pandangan budaya yang diambil dari sosiologi. Banyak sosiolog berpikir tentang budaya

organisasi sebagai pola asumsi faktual dasar tentang bagaimana dunia bekerja. Anggota organisasi sampai pada asumsi ini, seringkali tanpa disadari, karena mereka membantu mereka mengatasi tantangan yang dihadapi organisasi di masa lalu (Schein 1984, 1995, 1999-cp. Reidenbach 1991). Begitu sebuah kelompok telah menciptakan budaya untuk dirinya sendiri, budaya itu akan diteruskan ke anggota baru dan membentuk cara mereka untuk memahami, berpikir, dan merasakan dalam kaitannya dengan masalah tersebut. Sebagai contoh, bank mungkin berasumsi bahwa untuk setiap umpan balik yang mereka terima dari pelanggan ritel, setidaknya ada 1.000 pelanggan dengan pendapat serupa yang tetap tidak diungkapkan. Asumsi ini membentuk bagaimana bank mempersepsikan dan bereaksi terhadap umpan balik pelanggan. Pandangan intelektual budaya organisasi juga menyarankan pendekatan untuk meningkatkan budaya organisasi. Pertama, asumsi tacit yang membentuk budaya perlu dibuat eksplisit. Kedua, asumsi bermasalah perlu diidentifikasi dan dikoreksi.

Pandangan nilai. Sebagian besar perdebatan tentang perbankan etis secara implisit bergantung pada pandangan yang agak berbeda tentang budaya organisasi. Sementara pandangan intelektualis mencari budaya dalam asumsi faktual diam-diam yang dibuat oleh anggota organisasi tanpa disadari, pandangan nilai mengidentifikasi budaya dengan nilai-nilai yang diakui secara publik dan didukung secara pribadi oleh anggota organisasi (Dempsey; Santoro dan Strauss 2012; Salz et al. 2012). Tinjauan Anthony Salz tentang budaya di Barclays adalah contoh yang baik dari pandangan nilai dalam operasi. Dalam laporannya, Salz mengkritik Barclays karena "terlalu

fokus pada keuntungan dan bonus daripada kepentingan pelanggan" (BBC 2013). Pandangan nilai dan pandangan intelektual memiliki kesamaan bahwa budaya diidentikkan denganognisi tertentu. Mereka berbeda dalam pandangan intelektualis yang menekankan asumsi faktual, sedangkan pandangan nilai menekankan asumsi normatif. Oleh karena itu pandangan nilai menyarankan pendekatan yang agak berbeda untuk meningkatkan budaya organisasi. Menurut pandangan nilai, budaya yang buruk didasarkan pada apresiasi yang lemah terhadap apa yang anggota organisasi memiliki alasan untuk menilai. Oleh karena itu meningkatkan budaya dimulai dari meninjau apa yang layak dicapai sebagai sebuah organisasi.

Pandangan kebajikan. Sementara pandangan intelektual dan pandangan nilai memiliki wawasan penting, saya ingin menyarankan bahwa pendekatan ketiga seringkali lebih cocok untuk memikirkan etika organisasi. Menurut apa yang saya sebut pandangan kebajikan, budaya organisasi paling baik dipahami dalam kaitannya dengan ciri-ciri organisasi. Jika sifat-sifat ini cenderung mendukung pencapaian tujuan sosial organisasi, itu adalah kebajikan; jika mereka menghalanginya, mereka adalah keburukan. Pandangan kebajikan mengacu pada ide-ide dari etika kebajikan, yang merupakan untaian etika yang pertama kali dikembangkan oleh penulis kuno seperti Plato dan Aristoteles (Moore 2005; Solomon 2004). Tulang punggung etika kebajikan adalah pandangan tertentu tentang psikologi moral. Menurut etika kebajikan, menumbuhkan karakter yang sangat baik sangat penting untuk perilaku etis agen individu. Sifat-sifat karakter yang sangat baik disebut kebajikan, dan sifat-sifat karakter yang kurang disebut sifat buruk. Kebajikan dan

keburukan menentukan bagaimana pembawanya cenderung memahami dan mengkonseptualisasikan situasi dan bagaimana mereka bereaksi terhadapnya. Orang dengan karakter yang bajik akan memberikan perhatian pada semua fitur yang relevan secara moral bahkan dalam situasi yang menantang dan baru dan bereaksi dengan cara yang sangat baik secara moral.

Kebajikan yang dikenal adalah keadilan, kebaikan, dan keberanian. Keberanian, misalnya,

kekhawatiran bertindak baik dalam menghadapi bahaya. Begitu agen yang berbudi luhur memahami bahwa mereka berada dalam bahaya, kebajikan keberanian memungkinkan mereka untuk bereaksi dengan tepat. Tetapi kebajikan tidak hanya menyangkut tindakan. Kebajikan seperti kerendahan hati, empati, dan kehati-hatian pertama-tama ditujukan pada pemikiran dan perasaan tentang masalah dengan cara yang benar (Annas 2011). Kebajikan seperti itu sangat penting untuk pengambilan keputusan juga, karena tindakan yang sangat baik mengandaikan kognisi yang sangat baik. Agen yang paling berani akan gagal bereaksi dengan tepat terhadap bahaya jika mereka tidak mengenali bahaya sejak awal (Bandura 2000; Ford dan Richardson 1994).

Psikologi moral yang disarankan oleh etika kebajikan adalah titik awal yang kuat untuk berpikir tentang perilaku moral, tetapi tidak lengkap. Selain karakter individu, faktor lingkungan juga sangat mempengaruhi perilaku etis (Homiak 2011, Sect. 5; Miller 2007; Victor dan Cullen 1988). Penelitian dalam psikologi sosial menunjukkan bahwa perubahan faktor lingkungan dapat memiliki efek besar pada cara orang bertindak,

menutupi efek apa pun yang mungkin dimiliki karakter. Sebagai contoh, satu eksperimen menunjukkan bahwa orang lebih mungkin secara spontan mengambil kertas yang dijatuhkan di depan mereka jika mereka menemukan uang receh di telepon umum sesaat sebelumnya (Isen dan Levin 1972). Penelitian psikologi sosial ini terkadang dipahami sebagai tantangan terhadap etika kebajikan dengan penekanan kuat pada karakter individu. Saya ingin menyarankan bahwa ahli etika kebajikan harus mengakui bahwa agen individu sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan dan memperluas perspektif teoretis mereka. Ketika individu bertindak dalam konteks organisasi, kita harus membiarkan budaya organisasi mempengaruhi perilaku etis dan berteori budaya organisasi dalam hal kebaikan dan keburukan organisasi. Jauh dari etika kebajikan yang memalukan, hasil dari psikologi sosial kemudian dapat diambil untuk menunjukkan bahwa kita harus mengambil tugas merancang budaya organisasi setidaknya sama seriusnya dengan melatih karakter orang (Doris 1998). Budaya organisasi dapat dilihat sebagai berbudi luhur atau jahat tergantung pada apakah itu mendukung atau menghalangi tindakan baik oleh anggota organisasi (Solomon 1999).

Untuk industri keuangan, langkah pertama adalah membangun budaya organisasi yang mencegah perilaku kriminal, seperti yang diamati, misalnya, dalam beberapa skandal seputar krisis keuangan dan skandal LIBOR. Penelitian kriminologi menunjukkan bahwa kejahatan korporasi memiliki dimensi sosial yang penting. Jika budaya organisasi menerima teknik netralisasi, ini secara signifikan meningkatkan kemungkinan kejahatan korporasi (Heath 2008). Langkah kedua

adalah mempromosikan budaya yang secara aktif mendukung perilaku etis yang baik dalam keuangan. Misalnya, di banyak bank tenaga penjualan saat ini sangat didorong untuk menjaga kepentingan bank bahkan dengan mengorbankan pelanggan. Hal ini dapat menyebabkan karyawan tidak peka terhadap kepentingan pelanggan. Budaya organisasi yang lebih baik akan mendukung tindakan berbudi luhur oleh individu dengan memberi insentif kepada tenaga penjualan untuk mengutamakan kepentingan pelanggan.

Etika kebajikan juga menyediakan kerangka kerja untuk berpikir tentang apa yang membuat fitur dari suatu organisasi berbudi luhur atau jahat. Menurut doktrin Aristoteles tentang mean, kebajikan adalah rata-rata antara dua ekstrem yang kejam. Keberanian, misalnya, adalah rata-rata antara kepengecutan dan kecerobohan. Untuk mengidentifikasi cara berbudi luhur untuk suatu sifat tertentu, kita perlu bertanya tentang tujuan sosial yang harus dilayani oleh pembawa sifat tersebut. Dari tentara, keberanian membutuhkan mempertaruhkan hidup mereka. Mempertaruhkan hidup seseorang, bagaimanapun, akan dianggap sembrono di sebagian besar bidang pekerjaan lainnya, termasuk keuangan. Tetapi meskipun para profesional keuangan jarang secara moral dituntut untuk mempertaruhkan hidup mereka, kebajikan keberanian masih berlaku bagi mereka. Memahami mengapa ada persyaratan keberanian yang berbeda dalam keuangan dan penyolderan membutuhkan refleksi pada tujuan sosial yang berbeda yang dilayani oleh tentara dan lembaga keuangan. Investigasi semacam itu dapat menghasilkan hasil yang dibutuhkan oleh keberanian para profesional keuangan, antara lain, untuk berbicara kepada atasan atau untuk

bertanggung jawab atas keputusan yang telah ditandatangani oleh banyak orang lain juga.

Singkatnya, pada pandangan kebajikan, budaya organisasi terdiri dari ciri-ciri organisasi yang memengaruhi perilaku moral para anggotanya (de Bruin 2014; Solomon 1992, 2000). Ciri-ciri organisasi dapat memanifestasikan dirinya dalam bentuk asumsi faktual, seperti yang akan dimiliki oleh pandangan intelektualis, atau nilai-nilai, seperti yang diusulkan oleh pandangan nilai. Tetapi yang penting, sifat-sifat tersebut juga dapat memanifestasikan dirinya dalam karakteristik yang diabaikan oleh salah satu pandangan, seperti praktik bersama, hierarki, aturan, atau skema insentif. Oleh karena itu pandangan kebajikan kontras dengan intelektualis dan pandangan nilai dalam hal itu mengidentifikasi budaya dengan ciri-ciri organisasi daripada sempit dengan kognisi tertentu, faktual atau normatif.

Pandangan kebajikan budaya organisasi menunjukkan cara khas untuk meningkatkan budaya organisasi. Aristoteles berpikir bahwa kebajikan diperoleh dengan terlibat dalam aktivitas yang sesuai. Misalnya, dia menyarankan untuk mengajari anak-anak keberanian dengan mengirim mereka ke hutan. Penekanan pada pelatihan pembentukan kebiasaan ini kontras dengan penekanan pada intervensi kognitif yang didukung oleh pandangan intelektual dan nilai. Pada pandangan kebajikan, pendorong utama perilaku adalah kebiasaan yang dilakukan oleh anggota organisasi. Jadi, menurut pandangan kebajikan, langkah pertama untuk meningkatkan budaya adalah mengidentifikasi mekanisme pembentuk kebiasaan dalam suatu organisasi, yang mungkin mencakup skema insentif, standar

untuk promosi, aturan dan pedoman, ritual selama orientasi, dan di tempat kerja (pelatihan). Langkah kedua adalah menyelaraskan mekanisme ini dengan budaya organisasi target, seperti yang didefinisikan oleh tujuan sosial organisasi.

Kasus Pandangan Kebajikan Budaya Organisasi

Setelah menguraikan tiga pandangan budaya organisasi ini, pertanyaan yang jelas untuk diajukan adalah apakah kita harus lebih memilih satu pandangan daripada yang lain. Hal ini mengarah ke pertanyaan sebelumnya apa yang diinginkan untuk penjelasan budaya organisasi di tempat pertama. Saya akan berargumen bahwa teori budaya organisasi yang baik harus, pertama, netral mengenai sifat faktor lingkungan yang mendorong perilaku etis; kedua, menyediakan struktur yang mampu menangkap kesamaan budaya organisasi yang baik dan buruk; dan, ketiga, secara praktis berguna dalam mengidentifikasi karakteristik lingkungan yang idealnya dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan membimbing kepemimpinan dalam cara memengaruhi karakteristik ini untuk meningkatkan budaya.

Dalam merumuskan desiderata untuk sebuah teori, adalah berguna untuk menyadari pragmatis tujuan yang menimbulkan teori. Kami mulai dari firasat, yang agak diperkuat oleh penelitian dalam ilmu sosial, bahwa pengambilan keputusan yang tidak etis di lembaga keuangan dan lebih umum lagi di organisasi besar dan kompleks tidak sepenuhnya dapat dijelaskan dalam hal karakteristik individu. Kami tertarik pada budaya organisasi sejauh ia menangkap karakteristik lingkungan yang mendukung atau menghalangi pengambilan keputusan etis

dalam organisasi keuangan. Sementara mengidentifikasi karakteristik lingkungan ini memiliki kepentingan intrinsik, bagian penting dari motivasi untuk analisis adalah harapan bahwa budaya organisasi dapat diubah menjadi lebih baik.

Tujuan pragmatis untuk berteori budaya organisasi memotivasi ketiga desiderata untuk penjelasan budaya organisasi. Yang pertama adalah tingkat netralitas empiris yang memadai. Kami membawa ke penyelidikan kami hipotesis bahwa faktor lingkungan penting untuk pengambilan keputusan etis. Tapi itu adalah masalah empiris karakteristik lingkungan yang ternyata paling menentukan dalam hal ini. Ini akan menjadi kesalahan untuk teori budaya organisasi untuk menyelesaikan pertanyaan ini per definisi. Namun inilah tepatnya yang dilakukan oleh para intelektual dan pandangan nilai, dengan membangunnya ke dalam definisi budaya organisasi bahwa kognisi faktual atau normatif bersama adalah faktor lingkungan yang menentukan untuk pengambilan keputusan etis. Sebaliknya, pandangan kebajikan beroperasi pada tingkat abstraksi yang lebih tinggi, dengan mengajukan gagasan tentang sifat-sifat organisasi. Seperti yang ditunjukkan di atas, sifat-sifat seperti itu dapat memanifestasikan dirinya dalam berbagai cara, termasuk asumsi dan nilai faktual, tetapi juga dalam praktik, aturan, hierarki, skema insentif, dll.

Desideratum kedua adalah bahwa teori tersebut menangkap kesamaan budaya baik dan buruk, masing-masing. Pandangan intelektualis tidak memenuhi keinginan ini, karena asumsi faktual yang relevan untuk pengambilan keputusan etis sangat spesifik untuk organisasi individu. Ada kemungkinan bahwa budaya yang buruk memiliki kesamaan bahwa mereka bersandar

pada beberapa asumsi yang salah tentang dunia. Tetapi kemungkinan besar, budaya organisasi yang baik akan dapat mentolerir sejumlah asumsi faktual yang salah juga. Semua mengatakan, pandangan intelektualis kurang menyatukan apa yang membedakan budaya organisasi yang baik dari yang buruk. Pandangan nilai memiliki struktur yang sesuai untuk memenuhi keinginan, karena menarik bagi nilai-nilai, yang dapat diterapkan di berbagai organisasi. Tantangan bagi pandangan nilai adalah bahwa nilai-nilai yang dimunculkan oleh organisasi dengan budaya baik dan buruk seringkali tampak identik. Memilah-milah pernyataan nilai organisasi dengan rekam jejak yang sangat baik dan buruk mengenai pengambilan keputusan etis menimbulkan keraguan besar pada hipotesis bahwa nilai-nilai bersama mungkin dapat mengidentifikasi faktor pembeda yang relevan dari budaya organisasi yang baik dan buruk. Pandangan kebajikan, sebaliknya, berguna membedakan antara tingkat abstrak kebajikan organisasi seperti kepercayaan, kejujuran, dan kehati-hatian, yang sangat umum dan kandidat yang baik untuk menangkap kesamaan budaya di seluruh organisasi di satu sisi, dan tingkat manifestasi dari kebajikan organisasi ini, yang seringkali akan sangat spesifik untuk organisasi tertentu di sisi lain. Tujuan sosial organisasi menengahi antara dua lapisan ini, dengan menetapkan bagaimana kebajikan abstrak, katakanlah, kepercayaan perlu diwujudkan dalam organisasi tertentu.

Keinginan ketiga adalah bahwa teori budaya organisasi harus berguna secara praktis dalam mengidentifikasi karakteristik lingkungan yang dapat dipengaruhi oleh kepemimpinan dan membimbing kepemimpinan mengenai arah

perubahan untuk meningkatkan budaya. Ketiga pandangan tersebut mengacu pada karakteristik lingkungan yang setidaknya sebagian dapat dipengaruhi oleh pengelolaan. Namun, pandangan kebajikan menawarkan lebih banyak cara sebagai panduan untuk meningkatkan budaya daripada pandangan lainnya, seperti gagasan tentang tujuan sosial yang diperkenalkan di atas sebagai pendefinisian nilai tengah kebajikan di antara ekstrem-ekstrem yang kejam.

Singkatnya, pandangan kebajikan paling mampu memenuhi tiga desiderata untuk penjelasan budaya organisasi yang diuraikan di atas. Perlu dicatat bahwa pandangan kebajikan juga telah berhasil diterapkan untuk mempelajari budaya organisasi. Kaptein (2008) telah melakukan studi empiris yang menunjukkan kegunaan pandangan kebajikan untuk pemodelan budaya organisasi. Kaptein mengusulkan delapan kebajikan organisasi untuk menangkap budaya perusahaan dan kuesioner untuk menilai apakah organisasi memiliki kebajikan organisasi ini. Penelitian tambahan telah menunjukkan bahwa ukuran yang diusulkan Kaptein berkorelasi dengan hasil etis (Kaptein 2011; DeBode et al. 2013).

Tujuan Sosial Keuangan

Berteori budaya organisasi dalam kaitannya dengan kebajikan organisasi memberi kita akses ke kosakata kaya teori kebajikan untuk menggambarkan dan menilai budaya organisasi. Beberapa kebajikan organisasi yang sangat penting bagi lembaga keuangan adalah kepercayaan, kejujuran, kehati-hatian, dan integritas (Solomon 2003). Masalahnya adalah bahwa konsep-konsep ini sendiri tidak memberi tahu kita banyak tentang

bagaimana mereka berlaku untuk keuangan. Alasannya adalah bahwa meskipun kita akrab dengan penerapan istilah-istilah kebajikan dalam hubungan antarpribadi sehari-hari, kita kurang berpengalaman dalam memikirkan kegiatan-kegiatan yang seringkali misterius di lembaga-lembaga keuangan yang kompleks dalam istilah-istilah ini. Pada bagian ini, dikaji bagaimana memberi makna yang pasti pada istilah-istilah kebajikan dalam keuangan bagi karyawan dan organisasi. Hanya dengan demikian kita dapat menjawab pertanyaan apa artinya bagi lembaga keuangan untuk memiliki budaya yang baik secara konkret.

Seperti yang ditunjukkan di atas, dalam mengerjakan spesifikasi organisasi etis budaya, kita perlu mulai dari tujuan sosial organisasi keuangan. Untuk beberapa organisasi, pertanyaan tentang tujuannya relatif jelas. Misalnya, tujuan pengadilan mungkin untuk menegakkan keadilan, dan tujuan rumah sakit adalah untuk menyembuhkan pasien (Oakley dan Cocking 2001). Tapi apa tujuan sosial dari organisasi keuangan? Apakah mereka bahkan memiliki tujuan sosial? Seseorang mungkin mengatakan bahwa adalah keliru untuk berpikir bahwa lembaga keuangan melayani tujuan sosial. Ada dua varian dari keberatan ini. Versi deskriptif menyatakan bahwa secara faktual salah bahwa lembaga keuangan melayani tujuan sosial. Sebaliknya, profesional keuangan hanya bersemangat dengan menghasilkan uang untuk diri mereka sendiri dan perusahaan mereka (Santoro dan Strauss 2012).

Untuk mengatasi versi keberatan ini, penting untuk membedakan dua konsep berbeda yang keduanya berlindung di bawah istilah "tujuan" dalam bahasa biasa (Lenman 2011).

Mengatakan bahwa profesional keuangan digerakkan oleh beberapa motif, katakanlah untuk menghasilkan uang, adalah memberikan penjelasan mengapa profesional keuangan melakukan apa yang mereka lakukan. Tapi kita di sini prihatin dengan tujuan dalam arti kata yang berbeda, yang diberikan oleh alasan pembenaran. Alasan pembenaran menjadi relevan ketika kita diminta untuk membuat alasan mengapa apa yang kita lakukan bermanfaat atau setidaknya tidak salah secara moral. Penjelasan dan pembenaran bisa terpisah. Sekalipun penjelasan terbaik mengapa petani datang untuk bekerja adalah karena mereka perlu mendapatkan gaji, pekerjaan mereka masih dapat dibenarkan dengan menyebutkan tujuan menyediakan makanan bagi orang-orang.

Versi normatif dari keberatan tersebut mengatakan bahwa lembaga keuangan tidak perlu membenarkan aktivitas mereka dengan mengacu pada tujuan sosial apa pun. Memang, kami biasanya tidak menekan sebagian besar bisnis untuk memberikan alasan yang membenarkan. Kami biasanya puas jika perusahaan menghasilkan sesuatu yang orang lain mau beli, apakah produk ini berguna secara sosial atau tidak. Tetapi bahkan jika kita memberikan pandangan ini untuk bisnis secara umum, lembaga keuangan masih membutuhkan tujuan pembenaran karena risiko sistemik krisis keuangan yang ditimbulkannya pada masyarakat (James 2012). Oleh karena itu, lembaga keuangan perlu membenarkan "lisensi untuk beroperasi" mereka demi tujuan sosial.

Tapi apa tujuan sosial dari lembaga keuangan? Refleksi tentang fungsi keuangan belum sejalan dengan meningkatnya keragaman sistem keuangan. Tujuan lembaga keuangan yang

diberikan dalam buku teks ekonomi biasanya adalah untuk meningkatkan alokasi modal dan dengan demikian berkontribusi pada pertumbuhan ekonomi dengan mengumpulkan tabungan dari rumah tangga dan menyalurkan tabungan ini ke investasi produktif (Diamond 1984). Meskipun ini adalah bagian dari apa yang dilakukan lembaga keuangan, tentu saja ini bukan sebagian besar dari apa yang sering mereka lakukan. Secara global, sekitar setengah dari kredit yang diberikan oleh bank ke sektor swasta adalah untuk rumah tangga, bukan bisnis. Di negara maju, lebih dari 70% kredit diberikan kepada rumah tangga, sebagian besar dalam bentuk hipotek (Beck et al. 2008).

Dalam sebuah buku baru-baru ini tentang peran yang tepat dari keuangan dalam masyarakat, ekonom Robert Shiller telah mengembangkan definisi yang lebih baik tentang peran keuangan (2012). Shiller memulai dari gagasan bahwa keuangan adalah ilmu arsitektur tujuan. Aktivitas keuangan bertujuan untuk menyusun pengaturan ekonomi yang diperlukan untuk mencapai serangkaian tujuan dan pengelolaan aset yang diperlukan untuk pencapaian tersebut (Shiller 2012). Berdasarkan pandangan ini, pertanyaan penting adalah bagaimana keuangan dapat digunakan untuk mengejar tujuan yang tepat bagi orang yang tepat. Dia melihat tujuan keuangan dalam membantu rumah tangga, usaha kecil, perusahaan, lembaga sipil, dan pemerintah untuk mencapai tujuan seperti membayar pendidikan, membiayai pensiun, membuka restoran, atau menciptakan sistem jaminan sosial. Tugas utama inovasi keuangan dari sudut pandangnya adalah mendemokratisasi peluang yang saat ini hanya disediakan oleh keuangan untuk beberapa orang.

Pertanyaan yang muncul dalam menanggapi proposal Shiller, dan yang dia akui, adalah apakah segala sesuatu yang dilakukan lembaga keuangan diperlukan untuk mencapai tujuan yang dia daftarkan dan apakah semua tujuan ini cukup penting secara moral untuk membenarkan pengenaan risiko sistemik krisis yang mereka timbulkan. Pada akhirnya, pembenaran ini perlu dilanjutkan pada tingkat lembaga keuangan individu, karena bahkan jika apa yang dilakukan lembaga keuangan dibenarkan secara umum, kegiatan beberapa lembaga keuangan yang sangat ceroboh mungkin masih menjadi tidak dapat dibenarkan mengingat risiko yang ditimbulkannya pada masyarakat. Tapi kita perlu melangkah hati-hati dalam mempertanyakan tujuan sosial dari kegiatan keuangan khusus. Kegiatan seperti perdagangan derivatif atau valuta asing tampaknya tidak melayani tujuan sosial secara langsung, tetapi dapat membuat pasar untuk kegiatan keuangan lainnya melayani tujuan sosial. Jika ahli etika kebajikan ingin berkontribusi pada perdebatan tentang tujuan sosial keuangan, mereka perlu mengembangkan pemahaman yang canggih tentang cara kerja sistem keuangan.

Kesimpulan

Tulisan ini telah membedakan tiga pandangan budaya organisasi dan berargumen bahwa pandangan kebajikan memiliki keunggulan penting dibandingkan akun-akun yang bersaing. Pandangan kebajikan memperluas teori kebajikan sebagai penjelasan tentang perilaku etis individu hingga budaya organisasi. Menurut pandangan kebajikan, budaya organisasi paling baik dipahami dalam hal kebajikan dan keburukan organisasi. Pandangan kebajikan memenuhi keinginan netralitas

empiris, identifikasi kesamaan, dan kegunaan praktis. Keuntungan lebih lanjut dari pendekatan ini adalah bahwa hal itu membuka kosa kata kebajikan yang kaya untuk direfleksikan pada budaya organisasi. Namun, untuk memberikan konsep-konsep kebajikan ini makna yang menentukan, kita perlu merenungkan tujuan lembaga keuangan. Rekening tersebut harus dikembangkan pada tingkat lembaga keuangan individu.

Catatan:

*^JSebuah resitasi bersumber Marco Meyer, “*A Virtue Ethical Approach to Organizational Culture in Finance*”, dalam Alejo Jose G. Sison et.al, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Springer Reference, 2017.

8. Etika dan Akuntansi

Akuntansi adalah proses dimana suatu bisnis menyimpan catatan tentang aktivitas keuangannya dengan mencatat debit dan kreditnya serta menyeimbangkan akun-akunnya. Akuntansi menawarkan kita sebuah sistem aturan dan prinsip yang mengatur format dan isi dari laporan keuangan. Diharapkan bahwa kepatuhan terhadap prinsip tersebut akan menghasilkan pelaporan informasi keuangan yang jujur dan akurat.

Seorang akuntan hanya dapat menawarkan integritas dan sifat terpercayanya. Tidak ada produk yang nyata dan berwujud untuk dijual, dan tidak ada juga kemampuan untuk “mencoba sebelum membeli”. Akuntan harus memperlakukan klien secara jujur, kesepakatan yang adil, serta membangun kepercayaan yang sifatnya “independen”. Akuntan harus menjadi *gate keeper*.

Namun dalam beberapa tahun terakhir, banyak perusahaan yang melibatkan Kantor Akuntan Publik (KAP) dan perusahaan investasi, terlibat dalam kegiatan yang dapat dipertanyakan secara etis yang berujung pada denda atau sanksi pidana. Sebagian besar perilaku yang tidak etis tersebut melibatkan sebagian aspek keuangan, dari memanipulasi entitas dengan tujuan khusus untuk menunjukkan pertumbuhan, memanipulasi laporan keuangan perusahaan, melakukan praktik penghindaran pajak yang patut dipertanyakan, sampai memungkinkan keputusan investasi dengan menghilangkan objektivitas dari penelitian dan saran atas investasi tersebut. KAP dan perusahaan investasi yang dulu dianggap sebagai penjaga integritas dalam

transaksi keuangan saat ini diekspos karena melanggar tanggung jawab fidusia (pendelegasian kewenangan) oleh para pemegang kepentingan mereka. Kasus fenomenal terjadi pada Enron Corporation yang melibatkan KAP Arthur Andersen.

Banyak analis berpendapat bahwa korupsi ini merupakan bukti kegagalan yang lengkap dalam struktur tata kelola perusahaan. Mungkin banyak dari tantangan ini dapat dihindarkan dengan memiliki dewan direksi yang lebih akuntabel dan lebih bertanggung jawab.

Nilai etis yang patut dijunjung tinggi oleh akuntan untuk menjaga independensi adalah:

a. Integritas

Integritas merupakan kualitas yang melandasi kepercayaan publik dan merupakan patokan (*benchmark*) bagi anggota dalam menguji keputusan yang diambilnya. Integritas mengharuskan seorang anggota untuk, antara lain, bersikap jujur dan berterus terang tanpa harus mengorbankan rahasia penerima jasa.

b. Objektivitas

Objektivitas adalah kualitas yang memberikan nilai atas jasa yang diberikan anggota. Prinsip objektivitas mengharuskan anggota bersikap adil, tidak memihak, jujur secara intelektual, tidak berprasangka atau bias, serta bebas dari benturan kepentingan atau dibawah pengaruh pihak lain.

c. Kompetensi dan Kehati-hatian Profesional

Kewajiban untuk melaksanakan jasa profesional dengan sebaik-baiknya sesuai dengan kemampuannya, demi

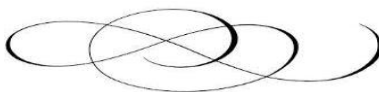
kepentingan pengguna jasa dan konsisiten dengan tanggung jawab profesi kepada publik.

d. Kerahasiaan

Setiap anggota harus menghormati kerahasiaan informasi yang diperoleh selama melakukan jasa profesional dan tidak boleh memakai atau mengungkapkan informasi tersebut tanpa persetujuan, kecuali bila ada hak atau kewajiban profesional atau hukum untuk mengungkapkannya.

e. Perilaku Profesional

Setiap anggota harus berperilaku yang konsisten dengan reputasi profesi yang baik dan menjauhi tindakan yang dapat mendiskreditkan profesi.



Teori Kebajikan dan Akuntansi*¹⁾

Abstrak

Setelah periode di mana akuntansi telah terlibat dalam serangkaian skandal perusahaan, teori kebajikan menawarkan potensi yang cukup besar, dan sejauh ini belum terpenuhi, untuk memahami dan meningkatkan praktik akuntansi. Perspektif kebajikan harus memilih karakteristik tersebut terutama terkait dengan akuntan "baik", sambil mengakui bahwa akuntan bekerja dalam banyak konteks yang berbeda dan melakukan berbagai tugas yang berbeda. Dalam upaya untuk membangun pandangan menyeluruh tentang akuntan yang saleh, tulisan ini dimulai dengan pertimbangan profesionalisme-sesuatu yang menyatukan akuntan dan membedakan mereka dari banyak,

tetapi tidak semua, kelompok pekerjaan. Analisis ini mengungkapkan pentingnya integritas dan kompetensi, yang konsisten dengan gagasan Yunani tentang *arete* sebagai keunggulan (yaitu, bukan hanya kebajikan moral). Untuk mengembangkan gambaran yang lebih rinci yang akan berlaku khususnya untuk akuntan profesional sebagai sebuah kelompok, tulisan ini kemudian memeriksa Kode Etik IESBA untuk Akuntan Profesional dan berasal dari lima prinsip dasar dan komentar terkait satu set kata sifat yang memilih, sebagai pendekatan pertama, karakteristik yang mungkin merupakan akuntan yang berbudi luhur.

Kata kunci: Akuntansi • *Arete* • Auditing • Kompetensi • Integritas • Profesi • Profesionalisme • Kebajikan • Keburukan

Pengantar

Selama abad kedua puluh, akuntansi mulai diakui sebagai fitur utama kehidupan modern. Tidak lagi dipandang "sebagai kumpulan rutinitas kalkulatif belaka, sekarang berfungsi sebagai mekanisme yang kohesif dan berpengaruh untuk manajemen ekonomi dan sosial" (Burchell et al. 1980). Namun, di kedua sisi pergantian milenium baru, beberapa skandal akuntansi berfungsi untuk merusak kredibilitas informasi akuntansi dan kepercayaan yang ditempatkan pada akuntan - terutama auditor, yang perannya adalah untuk mengekspresikan pendapat profesional, atau membuktikan, laporan keuangan yang diterbitkan. Bahwa masalah ini menjadi "skandal" publik menggarisbawahi pentingnya akuntansi dalam kehidupan ekonomi modern. Mereka menyebabkan banyak perdebatan dan beberapa inisiatif kebijakan yang dimaksudkan untuk mereformasi praktik

akuntansi dan meyakinkan pelaku ekonomi utama. Sementara kasus-kasus tertentu pada tahun 1960-an dan 1970-an telah menghasilkan peraturan teknis yang semakin rinci dalam bentuk standar akuntansi (sekarang standar pelaporan keuangan), apa yang menonjol tentang skandal kemudian dan pergeseran dari hanya bisnis atau profesional menjadi perhatian publik adalah elemen wacana yang berpusat pada isu-isu yang berkaitan dengan etika dan profesionalisme. Hal ini menyebabkan perhatian baru terhadap kode etik di bidang profesional dan pertumbuhan literatur akademis tentang etika akuntansi. Namun, yang terakhir mengandung sangat sedikit analisis filosofis moral yang berkelanjutan (Bampton dan Cowton 2013), dan etika kebajikan telah sangat diabaikan. Duska dkk. (2011) adalah contoh langka; setelah membahas perspektif utilitarian dan deontologis, mereka beralih ke secara singkat mempertimbangkan kebajikan atau karakter. Kurangnya perhatian mungkin mengejutkan, mengingat kebangkitan minat pada kebajikan dalam filsafat dan baru-baru ini dalam bisnis, seperti yang tercermin dalam tulisan ini.

Tulisan ini karena itu kurang peduli dengan meninjau tubuh saat ini literatur tentang teori kebajikan dan akuntansi dibandingkan dengan sketsa jalan ke depan, menerima begitu saja nilai potensial dari perspektif kebajikan. Karena ada beberapa perspektif berbeda tentang teori kebajikan, posisi yang diadopsi di sini diuraikan dalam bagian berikutnya. Bagian berikut kemudian membuat beberapa poin penting mengenai sifat akuntansi, untuk menghindari fokus yang terlalu sempit yang menjadi ciri literatur etika akuntansi saat ini. Dengan dua bagian dasar di tempat, dua bagian berikutnya mengeksplorasi

bagaimana kebajikan dapat dipikirkan dalam konteks akuntansi melalui dua perangkat pembingkaian: pertama, wawasan dari literatur tentang profesi dan kedua, prinsip-prinsip yang terkandung dalam etika utama. Etika akuntansi, dari mana "perkiraan pertama" dari kebajikan terutama terkait dengan akuntan "baik" berasal. Akhirnya, kesimpulan tidak hanya merangkum poin-poin kunci dari tulisan ini tetapi juga menunjukkan beberapa cara di mana proyek "kebajikan dan akuntansi" dapat diambil.

Tentang Teori Kebajikan

Analisis dalam tulisan ini tidak memerlukan komitmen khusus apa pun; selain itu teori kebajikan adalah perspektif yang sah yang dapat digunakan lebih lanjut dalam konteks akuntansi. Itu tidak tergantung pada catatan tertentu tentang kebajikan, meskipun poin umum berikut dapat dibuat, beberapa di antaranya secara sadar diambil di bagian selanjutnya.

Pertama, posisi yang diambil tidak eksklusif. Dengan kata lain, pendekatan kebajikan dianggap sebagai pelengkap, dalam beberapa cara atau cara, dengan pendekatan etika lainnya, yang lebih impersonal, seperti perspektif deontologis dan konsekuensial – yang dirujuk oleh Whetstone (2001), dalam literatur etika bisnis, sebagai "perumusan etika tripartit."

Kedua, sementara kebajikan secara umum diartikan sebagai kebajikan moral dalam arti tertentu, akar kata Yunani *arete*, yang berkonotasi keunggulan dalam pengertian yang lebih umum, diakui di sini. Jadi, misalnya, *arete* pisau mungkin ketajamannya.

Ketiga, pertimbangan keburukan (dari mana "kejam") serta kebajikan dianggap sebagai nilai potensial dalam pendekatan kebajikan.

Keempat, posisi terbuka diambil sehubungan dengan isu sentral dalam teori kebajikan, yaitu kesatuan kebajikan atau kebajikan (Richmond 2005). Namun demikian, dianggap bahwa kebajikan cenderung bekerja sama, bahkan jika mereka kadang-kadang berada dalam ketegangan. Pertimbangkan, misalnya, nilai keberanian yang digabungkan dengan kebijaksanaan.

Kelima, sementara mungkin ada manfaat dalam memeriksa kebajikan dalam beberapa pengertian korporat atau kolektif, mungkin dengan fokus pada bisnis, perusahaan profesional, atau bahkan – relevansi khusus di sini – badan profesional, fokus bagian ini akan kurang diperdebatkan pada kebajikan di tingkat individu.

Akhirnya, meskipun fokus di sini adalah pada individu, kebajikan memiliki komponen sosial dalam arti bahwa hal itu tidak terjadi dalam ruang hampa (Pence 1993). Kebajikan dipraktikkan dan dikembangkan dalam konteks sosial. Terlebih lagi, apa yang dianggap berbudi luhur – atau ganas – adalah konteks khusus. Hal ini sering dibahas dalam istilah masyarakat yang berbeda. Jadi kebajikan yang sesuai dengan negara kota Yunani kuno berbeda dari kebajikan yang mungkin diinginkan saat ini, dan konsepsi kebajikan menunjukkan variasi di berbagai budaya nasional. Lebih penting lagi untuk tujuan saat ini, bahkan dalam masyarakat tertentu dengan pemahaman yang sama tentang kehidupan yang baik, akan ada beberapa variasi dalam kebajikan yang muncul dari aktor yang berbeda. Jadi,

meskipun ada unsur-unsur yang sama, kebajikan seorang akuntan yang baik akan cenderung berbeda, dalam isi dan penekanan, dari seorang pesepakbola yang baik atau bahkan seorang manajer yang baik. Oleh karena itu, bagian selanjutnya membuat beberapa komentar singkat tentang berbagai praktik akuntansi itu sendiri.

Akuntansi

Meskipun penting untuk menghubungkan gagasan tentang kebajikan dengan konteks sosial tertentu, tugas tulisan ini adalah mengatakan sesuatu yang lebih spesifik tentang akuntan. Apa yang paling signifikan adalah kebajikan khusus yang harus dipilih, mengingat peran yang diharapkan dipenuhi oleh akuntan, dan bagaimana pengembangan kebajikan tersebut dapat didukung. Namun, seperti daftar umum kebajikan yang sesuai mungkin diharapkan bervariasi di seluruh konteks sosial, perlu dicatat bahwa akuntansi itu sendiri sangat bervariasi. Tidak semua akuntan berbudi luhur harus identik dalam kebajikan yang mereka tunjukkan, karena mereka melakukan berbagai peran dan tugas, dan tanggung jawab mereka sangat bervariasi. Dengan fokus umum yang populer pada skandal akuntansi dan karenanya pelaporan keuangan dan audit, ini sering kurang dihargai. Memang, literatur akademis tentang etika akuntansi cenderung berfokus pada pelaporan keuangan dan audit (Bampton dan Cowton 2013). Namun, akun teori kebajikan dan akuntansi harus memperhitungkan pekerjaan lain yang dilakukan akuntan. Di banyak negara, khususnya yang memiliki tradisi ekonomi dan hukum "Anglo-Saxon", akuntansi mencakup lebih dari sekadar pelaporan dan audit keuangan; itu juga termasuk akuntansi manajemen, akuntansi pajak, dan

akuntansi forensik, misalnya. Selain itu, banyak akuntan yang memenuhi syarat menjalankan fungsi manajemen umum, baik sebagai tambahan atau sebagai pengganti tugas teknis keuangan mereka.

Sifat yang berbeda dari tugas-tugas yang terlibat dalam berbagai bentuk akuntansi dan prioritas yang berbeda dan kendala yang mereka tunduk berarti bahwa akun kebajikan yang dikerjakan sepenuhnya mungkin juga berbeda di antara mereka. Pendekatan alternatif, yang sangat cocok untuk bagian dari sifat dan panjang ini, adalah mulai dengan perspektif yang lebih umum tentang akuntansi. Mengingat bahwa bahkan akuntan berkualifikasi yang bekerja di luar bidang akuntansi teknis masih tunduk pada tuntutan dan harapan profesional, titik awal yang cocok adalah pemahaman akuntansi sebagai sebuah profesi. Oleh karena itu, bagian selanjutnya memulai analisis yang tepat dengan pemeriksaan gagasan tentang profesi.

Tentang Keutamaan Profesionalisme

Dalam percakapan sehari-hari, istilah "profesi" digunakan cukup longgar untuk merujuk pada berbagai kelompok pekerjaan. Namun, dalam mengidentifikasi kelompok pekerjaan tertentu sebagai profesi yang "layak", seperti akuntansi, banyak penulis menyoroti beberapa karakteristik yang diharapkan dimiliki oleh profesi. Karakteristik tersebut dapat diperdebatkan, tetapi literatur (misalnya, Abbott 1988) cenderung menyetujui pentingnya fitur berikut, yang akan cenderung ada jika kelompok pekerjaan dianggap sebagai profesi:

- Terdapat keahlian dan basis pengetahuan spesialis yang luas dan disepakati secara luas, yang terakhir sering kali bersifat teoritis atau abstrak/intelektual.
- Perolehan keterampilan dan basis pengetahuan yang diperlukan melibatkan periode pelatihan yang panjang, dengan sertifikasi kompetensi formal (biasanya melibatkan ujian tertulis) dan, seringkali, beberapa bentuk izin praktik.
- Penyebaran basis pengetahuan melibatkan penggunaan kebijaksanaan dan penilaian (profesional), bukan hanya penerapan aturan pada keadaan rutin.
- Independensi dan pengaturan diri dijaga dengan ketat, dengan kontrol atas basis pengetahuan yang diperlukan, penetapan standar dan kriteria masuk untuk keanggotaan, dan tanggung jawab untuk mendisiplinkan anggota.
- Ada kode etik (seringkali formal tetapi tidak secara eksklusif demikian), independen dari kontrak atau hukum negara bagian, dan ini ditegakkan sendiri.
- Dalam banyak kasus, penghargaan pribadi dan finansial tingkat tinggi.
- Operasi untuk kepentingan umum.

Tidak semua pengamat yakin bahwa profesi benar-benar melayani kepentingan publik, justru sebaliknya. Sebagai contoh, ada kritik Marxis dan kritik lainnya terhadap upaya kelompok profesional untuk mengamankan sewa ekonomi dan hak istimewa sosial, pandangan baru-baru ini juga diartikulasikan dalam istilah konsumerisme (lihat Johnson 1972; Larson 1977; Buluh 1992; Macdonald 1995). Ini bukan pertanyaan kunci untuk tulisan ini, tetapi dapat dikatakan bahwa, meskipun ada risiko yang jelas dalam isi kritik, kelayakan atau tidak dari

profesi cenderung bervariasi dari satu tempat ke tempat dan dari waktu ke waktu (Cowton 2008). , 2009). Dengan demikian keberadaan mereka dalam nilai sosial adalah suatu kontingen daripada fitur yang diperlukan dari profesi, dan jika demikian, nilai itu mungkin dapat dipengaruhi oleh kekuatan internal dan eksternal. Oleh karena itu, karakteristik definisi profesi dapat dilihat sebagai diinginkan atau normatif, jika tidak selalu hadir secara empiris. Ini memberikan celah untuk mempertimbangkan karakteristik yang diinginkan, atau kebajikan, akuntan individu. Profesi akuntansi yang “baik” lebih mungkin terjadi jika ada akuntan yang “berbudi luhur”.

Salah satu fitur penting dari daftar di atas adalah bahwa ada dua untaian atau kategori. Satu berpusat pada "kompetensi," dengan gagasan pengembangan, pembelajaran, dan implementasi dari kumpulan pengetahuan. Yang kedua berpusat pada apa yang mungkin secara luas disebut "integritas," dengan pengumuman kode etik dan pendisiplinan anggota. Aspek ganda ini sangat cocok dengan konsep *arete* atau keunggulan yang mendasari ide-ide tradisional tentang kebajikan, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Tanpa berkomitmen pada pandangan yang kuat tentang kesatuan kebajikan, ada komplementaritas penting antara dua untaian. Jelaslah bahwa kompetensi dan integritas sama-sama diinginkan. Memang, pertimbangkan situasi di mana satu untaian hilang atau sangat kekurangan. Di satu sisi, kompetensi tanpa integritas berpotensi ganas, karena dalam sifat pekerjaan profesional profesional memiliki keahlian yang jauh lebih besar daripada kliennya, dan perbedaan keahlian ini menghasilkan asimetri kekuasaan, terutama ketika klien sulit untuk menilai kualitas pekerjaan,

bahkan setelah pekerjaan itu dilakukan (yang disebut barang kepercayaan: lihat Darby dan Karni (1973) dan Cowton (2009)). Klien terbuka untuk dieksploitasi secara sengaja. Di sisi lain, integritas tanpa kompetensi berisiko merugikan klien, betapapun niat baiknya profesional itu. Kurangnya integritas meruntuhkan kepercayaan melalui motivasi yang tidak pantas, atau jahat - kemungkinan sikap yang terlalu egois atau egois. Kurangnya kompetensi merusak kepercayaan melalui kurangnya keandalan. Kepercayaan adalah atribut yang menarik dan berharga dari setiap profesional, termasuk akuntan, dijamin dengan menjadi kompeten dan etis, di mana makna atau isi yang tepat dari keduanya akan, pada tingkat tertentu, terkait dengan konteks tertentu.

Selain itu, dengan mengenali kedua untaian itu lagi, para profesional tidak hanya diharapkan memiliki keahlian yang unggul, tetapi, seperti yang dijelaskan Davis (1997), sebuah kode etik profesional harus mensyaratkan sesuatu yang hanya diizinkan oleh moralitas biasa agar memiliki nilai yang nyata. Itu harus “lebih tinggi” atau lebih menuntut daripada moralitas dan hukum biasa. Seperti yang dikomentari De George (2006), “Profesi membawa kewajiban khusus yang diambil oleh anggota profesi itu, baik secara individu maupun kolektif.” Pada satu tingkat, ini dapat diartikan sebagai “harga” yang harus dibayar oleh para profesional untuk hak istimewa yang mereka terima (Cowton 2009). Bagian berikutnya mengeksplorasi kemungkinan hubungan antara kode etik profesional dan kebajikan.

Dari Prinsip ke Kebajikan

Setelah memeriksa sifat profesi dan apa yang mungkin mulai berarti dalam hal kebajikan, bagian ini berusaha untuk membumikan diskusi lebih kuat dalam pertimbangan akuntansi dan akuntan, sementara mengakui, seperti yang dibahas sebelumnya, bahwa akuntan sangat bervariasi dalam keduanya: peran dan tugas akuntansi dan non-akuntansi. Namun demikian, sebagai akuntan profesional, mereka tunduk pada kode etik profesional yang berisi konten umum, bahkan jika ada juga pedoman khusus yang berkaitan dengan bidang kegiatan tertentu. Lebih jauh, kode-kode semacam itu cenderung menunjukkan kesamaan di seluruh dunia, terlepas dari budaya yang berbeda. Kesamaan tersebut telah diperkuat oleh agenda konvergensi Federasi Internasional Akuntan (IFAC), yang membentuk Dewan Standar Etika Internasional untuk Akuntan (IESBA) di bawah naungannya. IESBA bertanggung jawab untuk menerbitkan “Kode Etik Akuntan Profesional,” yang telah diadopsi, kadang-kadang dengan adaptasi atau hiasan lokal, oleh badan akuntansi profesional di banyak bagian dunia.

Seperti halnya perdebatan tentang nilai profesi, efektivitas kode etik, dan apa yang diperlukan untuk meningkatkannya, telah banyak dibahas. Mungkin kode sendiri dapat memberikan kontribusi yang terbatas pada pembentukan etika profesional yang kuat. Namun, itu bukan masalah yang relevan di sini. Sebaliknya, tujuannya adalah untuk menggunakan Kode IESBA untuk memperoleh seperangkat kebajikan yang mungkin diharapkan dari akuntan.

Pedoman ini didasarkan pada prinsip, tetapi juga berisi panduan yang signifikan. Pendekatan ini tidak hanya sesuai dengan saran umum untuk menulis kode etik yang baik (Webley dan Werner 2008) tetapi juga konsisten dengan kebutuhan umum bagi para profesional untuk menerapkan kebijaksanaan dan penilaian dalam pekerjaan mereka. Lima "prinsip dasar" ditetapkan. Banyak yang bisa dikatakan untuk memperluas setiap prinsip (seperti yang dilakukan Kode) atau bahkan mengkritiknya (secara filosofis atau pragmatis), tetapi bukan itu yang menjadi perhatian di sini. Sebaliknya, Kode tersebut diambil sebagai indikasi yang masuk akal tentang prinsip-prinsip yang harus diikuti oleh akuntan profesional dan dari titik awal itu untuk memperoleh "perkiraan pertama" dari kebajikan yang sesuai. Salah satu cara untuk melanjutkan adalah dengan mengambil masing-masing prinsip dan mencoba menyimpulkan kebajikan terkait. Ini akan menimbulkan pertanyaan metodologis yang bersifat filosofis. Namun, pendekatan yang lebih sederhana diambil di sini, yang menghindari pemaksaan terlalu banyak interpretasi atas makna prinsip-prinsip tersebut. Secara khusus, setiap prinsip dan komentar awal yang terkait mengandung kata-kata yang menunjuk ke arah karakteristik atau kebajikan tertentu yang diinginkan yang harus dimiliki akuntan. Kebajikan diduga ini kemudian dikumpulkan untuk membentuk profil kebajikan sementara untuk akuntan. Berfokus pada kata-kata yang "menenun besar" dengan muncul dalam penjelasan awal prinsip konsisten dengan niat untuk mengidentifikasi kebajikan yang mungkin sangat penting untuk dimiliki akuntan.

Lima prinsip dasar – integritas, objektivitas, kompetensi profesional dan kehati-hatian, kerahasiaan, dan perilaku

profesional – akan dikutip secara berurutan di bawah ini, bersama dengan penjelasan awal Pedoman tentang apa arti prinsip tersebut.

(a) Integritas

Prinsip integritas membebankan kewajiban pada semua akuntan profesional untuk bersikap lugas dan jujur dalam semua hubungan profesional dan bisnis. Integritas juga menyiratkan perlakuan yang adil dan kejujuran.

Integritas sudah diidentifikasi di bagian sebelumnya sebagai istilah kunci dalam etika profesional. Ini adalah istilah yang sangat umum yang memiliki banyak interpretasi, tetapi yang menarik untuk tujuan saat ini adalah bagaimana Kode mulai "membongkar" apa yang dimaksud dalam konteks akuntansi. Kode ini awalnya menawarkan dua kata sifat tertentu untuk membantu mengidentifikasi karakteristik terkait integritas yang harus ditampilkan oleh akuntan profesional; mereka harus "terus terang" dan "jujur."

Seperti integritas itu sendiri, kedua istilah tersebut memiliki interpretasi yang berbeda, tetapi itu tidak selalu menjadi masalah; banyak dari konsep yang paling penting dalam kehidupan adalah yang samar-samar, dan betapapun banyak konsep yang dibongkar, tidak mungkin ada beberapa inti yang tidak ambigu untuk itu, kecuali beberapa asumsi tertentu, dan akhirnya sewenang-wenang, dimasukkan ke dalam proses.

"Jujur," atau kebajikan terkait "kejujuran," mungkin cukup mudah dipahami pada tingkat tertentu, bahkan jika refleksi filosofis mungkin mampu mengungkap kedalaman dan komplikasi yang tersembunyi. Di sebagian besar, jika tidak

semua, situasi, seorang akuntan profesional yang jujur harus dapat menjawab pertanyaan, “apa yang harus dilakukan dengan jujur?”, bahkan jika pertimbangan lain mungkin juga perlu dipertimbangkan.

"Keterusterangan," di sisi lain, mungkin kurang sederhana (atau lugas?) untuk dipahami. Untuk memahami suatu kebajikan dengan lebih baik, akan berguna untuk mempertimbangkan kemungkinan keburukan yang berlawanan. Untuk "kejujuran," antonim sederhananya adalah "ketidakjujuran," yang mungkin tidak menambah banyak wawasan. Namun, mencoba menemukan sifat buruk yang merupakan bayangan cermin dari "keterusterangan" mungkin berguna dalam mencoba memahami sifatnya. Misalnya, apakah langsung sisi bajik dari "menipu" atau "membosankan," katakan? Ini mungkin dieksplorasi lebih jauh dengan lebih banyak ruang; memang, Kode itu sendiri memberikan komentar lebih lanjut tentang setiap prinsip. Namun, untuk tujuan latihan ini, dua kebajikan sekarang telah diidentifikasi: kejujuran dan keterusterangan.

Akhirnya, komentar tentang prinsip tersebut juga menyoroti “keadilan” – yang mungkin menyiratkan “keadilan” – dan “kebenaran”; yang terakhir dibahas lebih lanjut di bawah ini.

(b) Objektivitas

Prinsip objektivitas mewajibkan semua akuntan profesional untuk tidak mengkompromikan pertimbangan profesional atau bisnis mereka karena bias, benturan kepentingan, atau pengaruh pihak lain yang tidak semestinya.

Bagian 120 dari Kode ini menghubungkan objektivitas dengan gagasan bahwa akuntan tidak boleh berkompromi

dengan pertimbangan profesional atau bisnis mereka. Dalam penggunaan biasa, "objektivitas" tampaknya menjadi prinsip lebih lanjut yang mengarah pada pengungkapan kebenaran tanpa benar-benar menyatakannya secara eksplisit. Intuisi sehari-hari adalah bahwa akuntan harus menceritakan kebenaran tentang suatu situasi - terutama mengingat berbagai skandal yang disinggung sebelumnya. Namun, intuisi seperti itu salah memahami sifat dari "akuntansi akrual" yang mendasari laporan keuangan utama, termasuk angka laba (Cowton 2013). Ketika datang ke pertanyaan yang berkaitan dengan kebenaran, karena sifat akuntansi akrual, mungkin lebih baik untuk merujuk pada kualitas akuntan daripada sifat laporan keuangan dan korespondensinya dengan "kenyataan"; bahkan jika tidak tepat untuk merujuk pada kebenaran, setidaknya dalam kasus banyak angka akuntansi, adalah berguna untuk berbicara tentang kebenaran di pihak pembuat angka-angka itu, seperti dalam kasus prinsip pertama. Oleh karena itu, tepat bahwa Duska et al. memulai ringkasan kebajikan mereka dengan mengatakan, "Akuntan harus jujur dalam semua urusan profesional mereka" (2011).

“Objektivitas” mungkin menggambarkan tidak hanya prinsip dalam Kode tetapi juga kebajikan yang harus dimiliki oleh akuntan yang baik; akuntan objektif adalah apa yang dibutuhkan. Komentar lebih lanjut tentang prinsip dalam Kode menyiratkan kemungkinan lebih lanjut. Tidak membiarkan bias mungkin menyarankan tidak hanya tekad untuk melawan bias sadar tetapi juga keinginan untuk mengembangkan kualitas yang akan mendorong kebebasan dari bias, seperti pola pikir skeptis, sementara tidak membiarkan konflik kepentingan mengarah

pada independensi. Keduanya adalah tema yang sangat akrab dari literatur tentang audit, tetapi kualitas yang berguna di banyak akuntan lain juga, mengingat tanggung jawab akuntan untuk menyediakan informasi dan mengelola sumber daya keuangan.

(c) Kompetensi Profesional dan Kehati-hatian

Prinsip kompetensi profesional dan kehati-hatian membebaskan kewajiban berikut pada semua akuntan profesional:

- 1) Untuk mempertahankan pengetahuan dan keterampilan profesional pada tingkat yang diperlukan untuk memastikan bahwa klien atau pemberi kerja menerima layanan profesional yang kompeten;
- 2) Bertindak dengan tekun sesuai dengan standar teknis dan profesional yang berlaku saat melakukan aktivitas profesional atau memberikan layanan profesional

Akuntan profesional diharapkan memiliki pengetahuan dan ketekunan, yang sesuai dengan persyaratan umum ganda untuk menjadi kompeten, dan menerapkan keahliannya dengan integritas, yang muncul dari pembahasan profesi di bagian sebelumnya. Gagasan tentang tugas berkelanjutan untuk mempertahankan keahlian itu setelah kualifikasi awal dicapai adalah penting dalam konteks karier yang panjang dan berpotensi bervariasi, dalam lingkungan yang berubah dengan cepat. Namun, untuk tujuan saat ini, hal ini tampaknya hanya menambahkan sedikit, karena akuntan yang tidak *up-to-date* dalam hal pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi tanggung jawab mereka saat ini tidak lagi dianggap kompeten.

(d) Kerahasiaan

Prinsip kerahasiaan membebaskan kewajiban pada semua akuntan profesional untuk menahan diri dari:

- 1) Mengungkapkan di luar perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja, informasi rahasia yang diperoleh sebagai hasil dari hubungan profesional dan bisnis tanpa otoritas yang tepat dan spesifik atau kecuali jika ada hak atau kewajiban hukum atau profesional untuk mengungkapkan
- 2) Menggunakan informasi rahasia yang diperoleh sebagai hasil dari hubungan profesional dan bisnis untuk keuntungan pribadi mereka atau keuntungan pihak ketiga

Prinsip ini membantu untuk menyoroti bahwa prinsip dasar pertama, integritas – yang terutama terdiri dari bersikap lugas, jujur, dan jujur – tidak dilayani oleh keterbukaan penuh. Meskipun kerahasiaan memerlukan terutama kewajiban dalam situasi tertentu, mungkin dapat disimpulkan di bawah karakteristik menjadi "bijaksana" - tapi tidak rahasia atau tidak komunikatif. Kuncinya adalah bahwa penyimpanan informasi adalah untuk kepentingan klien atau pemberi kerja, bukan kepentingan akuntan. Jadi seorang akuntan harus jujur namun bijaksana. Ini bukan untuk mengatakan bahwa kebijaksanaan sepenuhnya mencakup, atau menyiratkan detail dari, penerapan kerahasiaan profesional. Namun, seseorang yang bijaksana cenderung merasa lebih mudah, bahkan "sifat kedua," untuk memahami dan menerapkan apa artinya menjaga kerahasiaan yang sesuai, dan akuntan yang tidak bijaksana kemungkinan

akan menemukan ini sulit dan rentan untuk melanggar kerahasiaan.

(e) Perilaku Profesional

Prinsip perilaku profesional mewajibkan semua akuntan profesional untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang relevan dan menghindari tindakan apapun yang diketahui atau seharusnya diketahui oleh akuntan profesional yang dapat mendiskreditkan profesinya.

Hukum yang relevan berlaku untuk semua orang, tetapi seperti yang disebutkan sebelumnya, akuntan, sebagai profesional, dimaksudkan untuk beroperasi di luar moralitas dan hukum biasa. Sampai batas tertentu, setidaknya, prinsip dan peraturan yang melingkupi dan mendukung akuntansi bekerja untuk memberikan manfaat publik dari standar perilaku yang lebih tinggi. Kata sifat yang paling jelas untuk diturunkan dari bagian pertama dari prinsip dasar kelima di atas mungkin adalah "sesuai". Namun, dalam praktiknya "patuh" sering diartikan sebagai "hanya sesuai" atau "kotak centang". Tampaknya tidak memiliki interioritas yang diharapkan dalam kasus kebajikan. Orang yang sangat enggan dan penuh perhitungan mungkin selalu mematuhi hukum dan peraturan. Beberapa orang tidak melanggar hukum karena mereka pikir ada kemungkinan tertangkap dengan konsekuensi yang tidak diinginkan berikut. "Sesuai" mungkin menggambarkan perilaku mereka tetapi tidak disposisi mereka. Seorang akuntan yang "secara alami" taat hukum akan lebih mudah menerapkan prinsip kelima. "Taati hukum" (atau taat hukum dan peraturan) mungkin tampak deskripsi yang baik, tetapi tidak berkonotasi kata benda yang jelas, dan sekali lagi, mungkin termasuk mereka yang

menghitung bahwa melanggar hukum bukan untuk mereka. Mungkin "kejujuran", meskipun mungkin istilah kuno, lebih dekat dengan apa yang dicari di sini. Orang yang jujur, dengan asumsi dia memiliki kejujuran sejati dan tidak mengenakan topeng munafik (Crisp dan Cowton 1994), juga tidak mungkin mendiskreditkan profesinya; memang dia cenderung meningkatkan reputasinya.

Setelah memeriksa melalui lima prinsip dasar, berbagai kebijakan yang disarankan yang telah muncul dikumpulkan bersama dalam Tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1 Mendapatkan profil sementara kebijakan untuk akuntan dari Kode Etik IESBA

Prinsip dasar	Kebijakan terkait
Integritas	Kejujuran keterusterangan Kejujuran
Objektivitas	Objektivitas Skeptisisme Independen
Kompetensi profesional dan kehati-hatian	Kompetensi Ketekunan
Kerahasiaan	Kebijaksanaan
Perilaku professional	kejujuran

Akan ada kebijakan-kebijakan lain (moral dan lainnya) yang diharapkan dimiliki oleh akuntan yang saleh, banyak di antaranya akan dimiliki oleh tipe profesional, pebisnis, atau, bahkan, warga negara yang lain. Kebijakan yang terkait dengan penerapan prinsip – seperti keberanian – mungkin penting. Namun, mengacu pada lima prinsip dasar dalam Kode IESBA, upaya telah dilakukan untuk mengidentifikasi karakteristik tersebut terutama terkait dengan akuntan "baik" secara umum, sambil mengakui bahwa mungkin diinginkan bahwa akuntan

yang berbeda, dalam konteks yang berbeda, juga menunjukkan karakteristik lain.

Daftar tersebut tidak diragukan lagi dapat diperdebatkan, dibumbui dan dieksplorasi secara lebih rinci, dan dibandingkan dengan catatan klasik tentang kebajikan, tetapi ini memberikan pendekatan pertama yang berguna dalam menerapkan etika kebajikan pada akuntansi, yang didasarkan pada bahasa profesi itu sendiri. Selain itu, memberikan perspektif yang melengkapi prinsip-prinsip yang lebih abstrak dari Kode IESBA. Salah satu keuntungan mungkin dalam pengembangan diri akuntan. Alih-alih melihat prinsip-prinsip dan bertanya-tanya bagaimana penerapannya – dan mungkin berharap aturan yang dapat mereka patuhi – seorang akuntan mungkin mengambil daftar dan mengajukan pertanyaan yang sesuai kepada diri mereka sendiri. Misalnya, dalam kaitannya dengan prinsip keempat, kerahasiaan, seorang akuntan mungkin menanyakan hal berikut:

- Apakah saya bijaksana? Kapan saya berisiko menjadi tidak bijaksana?
- Apakah saya tidak bijaksana baru-baru ini? Jika demikian, mengapa? Bagaimana saya bisa menghindarinya lain kali?
- Apakah saya mengenal seseorang yang saya kagumi karena kebijaksanaannya? Bagaimana saya bisa lebih seperti mereka?

Proses pemeriksaan diri semacam itu menawarkan potensi penerapan yang lebih baik – dan memang mewujudkan – prinsip-prinsip dasar yang terkandung dalam Kode IESBA untuk Akuntan Profesional, yang menyediakan jalan menuju praktik kebajikan.

Kesimpulan

Dalam mencari untuk mengeksplorasi penerapan teori kebajikan akuntansi, tulisan ini telah berusaha untuk menganalisis baik dalam pemahaman akuntansi sebagai aktivitas profesional dan dalam kode etik utama untuk akuntan profesional. Perkiraan pertama yang diberikan sebagai hasil dari analisis itu mengarah pada pernyataan berikut:

Akuntan yang baik (atau berbudi luhur) adalah jujur, lugas, dan jujur; objektif, skeptis, dan mandiri; kompeten dan rajin; bijaksana; dan tegak.

Pekerjaan lebih lanjut mungkin mengubah pernyataan di atas, jika dianggap bahwa kebajikan lain harus tampak lebih besar, dan istilah itu sendiri mampu untuk pemeriksaan dan elaborasi lebih lanjut. Namun, disarankan bahwa sebagai penggambaran akuntan yang baik, itu adalah titik awal yang sangat menjanjikan.

Catatan:

*³Sebuah resitasi bersumber Christopher J. Cowton, “*Virtue Theory and Accounting*”, dalam Alejo Jose G. Sison et.al, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Springer Reference, 2017.

Daftar Pustaka

- Darmaputera, Eka, *Etika Sederhana Untuk Semua. Bisnis, Ekonomi, dan Penatalayanan*, BPK Gunung Mulia, 2000.
- Sison, Alejo Jose' G & Beabout, Gregory & Ferrero, Ignacio, *Handbook of Virtue Ethics in Business and Management*, Springer Reference, 2017.
- Trevino, Linda K. & Nelson, Katherine A, *Managing Business Ethics. Straight Talk About How To Do It Right*, John Willey & Sons, Inc, 2017.
- Velasquez, Manuel G., *Business Ethics, Concepts and Cases*, Pearson Education, 2005.
- Weber, Max, *The Protestant Ethics and The Spirit of Capitalism*, Charles Scribner's Sons, 1958.
- Yosephus, L. Sinuor, *Etika Bisnis*, Pustaka Obor, 2010.

Riwayat Hidup

Thomas Santoso, lahir di Bandung, 6 September 1959. Lulus dari Jurusan Sosiologi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga, Surabaya, tahun 1984. Pada tahun 1994 lulus *Cum Laude* dari Program Magister Ilmu-Ilmu Sosial pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga. Terpilih sebagai wisudawan terbaik Universitas Airlangga tahun 1994. Lulus Doktor Ilmu Sosial pada Program Pasca Sarjana Universitas Airlangga tahun 2002. Saat ini menjadi dosen (Guru Besar) pada Fakultas Bisnis dan Ekonomi Universitas Kristen Petra. Beberapa buku yang pernah ditulis, antara lain, *Ilmu Budaya Besar* (Penerbit UK Petra, 1985); *Ilmu Sosial Dasar* (Penerbit UK Petra, 1985); *Beginikah Kemerdekaan Kita?* (bersama Dr.med. Paul Tahalele, DSB/T., Penerbit FKKS-FKKI, 1997); *The Church and Human Rights in Indonesia* (bersama Dr.med. Paul Tahalele, DSB/T., SCCF-ICCF, 1997); *Ilmu Budaya Dasar* (bersama Dr. L. Dyson, M.A, Penerbit Citra Media, 1997); *Panggilan Dan Tanggungjawab Menghadapi Masa Depan Bersama* (Anggota Tim Penyusun Buku Putih PGI, 1997); *Jangan Menjual Kebenaran* (bersama Dr.med. Paul Tahalele, DSB/T., Penerbit FKKI, 1998); *Sosiologi dan Politik* (Penerbit UK Petra, 1998); *Supplement The Church and Human Rights in Indonesia* (bersama Dr.med. Paul Tahalele, DSB/T., SCCF-ICCF, 2001); *Indonesia Di Persimpangan Kekuasaan. Dominasi Kekerasan Atas Dialog Publik*. (Editor bersama Dr.med. Paul Tahalele, DSB/T. dan Drs. Frans Parera, The Go-East Institute,

2001); Etnometodologi dan Beberapa Kasus Penelitian Sosial (dalam Burhan Bungin (Ed), *Metode Penelitian Kualitatif*, Rajawali Pers, 2001); *Teori-Teori Kekerasan* (Penerbit Ghalia, 2002); *Kekerasan Agama Tanpa Agama* (Penerbit Pustaka Utan Kayu, 2002); *Orang Madura dan Orang Peranakan Tionghoa* (Penerbit Lutfansah Mediatama, 2002); *Juragan dan Bandol* (Penerbit Lutfansah Mediatama, 2002); *Mobilisasi Massa* (Penerbit Lutfansah Mediatama, 2003); *Peristiwa Sepuluh-Sepuluh* (Penerbit Lutfansah Mediatama, 2003); *Kebebasan Beragama : Bunga Rampai Kehidupan Berbangsa* (Pusat Studi Etika dan Sosio Religiositas UK Petra, 2015). *Meneropong Kekerasan Politik Agama di Indonesia* (Pustaka Saga, 2016), *Konflik & Perdamaian* (Pustaka Saga, 2019), *Memahami Modal Sosial* (Pustaka Saga, 2020), *Virtual Capital* (Pustaka Saga, 2021), *Pasang Surut Nasionalisme*, (Pustaka Saga, 2021), *Political-Religious Violence In Indonesia* (Pustaka Saga, 2021), Dekonstruksi Kekerasan Politik dan Kriminalitas, dalam Duddy Sumbodo Singgih (Editor), *Merajut Pemikiran Sosiologi Kontemporer Dari Tahun 1976-2021*, Departemen Sosiologi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Airlangga, 2021; *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Pustaka Saga, 2022).

