

## UPAYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS DALAM PERSPEKTIF KOHLBERG DALAM SEBUAH ORGANISASI

Herlin Widasiwi Setianingrum<sup>1</sup>, Bisri<sup>2</sup>, Tri Widyastuti<sup>3</sup>

Universitas Bina Sarana Informatika

Email : herlin.hww@bsi.ac.id

### ABSTRAK

Tulisan ini akan mengulas bagaimana seorang pemimpin akan mengambil keputusan etis dilihat dari sudut pandang kepemimpinan, budaya dan iklim organisasi. Kajian utamanya akan difokuskan pada keyakinan etis kepemimpinan dengan model pengambilan keputusan etis dalam perspektif Kohlberg. Tulisan ini menggunakan metode kajian pustaka, dengan pendekatan kualitatif - reflektif. Sumber data utama adalah naskah - naskah penelitian terdahulu untuk menganalisis relevansi antara kepemimpinan dan budaya, serta budaya dan iklim organisasi. Selanjutnya, tulisan ini juga membahas relevansi model pengambilan keputusan etis Kohlberg, dalam menciptakan kepemimpinan organisasi yang bersifat etis. Akhirnya, makalah ini menyarankan untuk menciptakan iklim etis melalui budaya dan kepemimpinan etis.

**Kata kunci** : Keputusan, Etis, Organisasi, Kohlberg

### PENDAHULUAN

Dalam dinamika organisasi salam alaf modern, salah satu realita empirik yang hadir adalah meningkatnya ekspektasi lingkungan eksternal terhadap perilaku dan tata kelola perusahaan yang beretika. Berhubungan dengan diskursus itu adalah suatu keharusan bagi organisasi untuk tumbuh melalui praktik-praktik etika yang berkelanjutan, sebab etika mengacu pada tindakan apa pun yang benar dan baik bagi manusia (Donaldson, et.al1993). Selanjutnya kajian singkat ini membahas tentang kepemimpinan, budaya dan iklim serta bagaimana hal tersebut dapat dipertahankan untuk menjaga etika dalam sebuah organisasi.

Banyak komponen budaya yang dikaitkan dengan pendiri atau manajer sebelumnya / lainnya yang mengartikulasikannya sebagai filosofi perusahaan (Thompson et al. 1995). Budaya pada akhirnya bertindak sebagai seperangkat prinsip yang dipegang erat oleh sebuah organisasi untuk membingkai kebijakan perusahaan, visi, strategi bisnis, atau kombinasi dari semuanya. Seiring berjalannya waktu, dasar-dasar budaya ini akan dibagikan oleh para manajer dan karyawan perusahaan dan kemudian bertahan ketika karyawan baru didorong untuk mengadopsi dan mengikuti nilai-nilai dan praktik-praktik yang dianut.

Dapat dicandra dengan seksama betapa kelangsungan hidup suatu organisasi bergantung pada perubahan dan daya tanggap budaya yang dipengaruhi oleh kepemimpinan yang efektif. Faktor yang paling jelas yang membedakan keberhasilan perubahan budaya yang besar dengan yang gagal adalah kepemimpinan yang kompeten (Kotter dan Heskett 1992). Para pemimpin yang terinspirasi untuk menciptakan budaya yang adaptif memiliki kualitas pemimpin yang transformasional (Parry,2002). Kajian - kajian diatas yang dilakukan oleh para ahli menyebutkan bahwa kepemimpinan dalam sebuah organisasi merupakan ekspresi atau cerminan yang paling nyata dari nilai-nilai yang dianut oleh sebuah organisasi. Keyakinan dan praktik yang tertanam dalam budaya perusahaan mentransformasikan diri dari nilai-nilai dan ideologi kepemimpinan.

### METODE

Metode penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Bogdan dan Taylor mendefinisikan metodologi penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara holistik atau utuh. Menggunakan metode deskriptif berarti peneliti menganalisa data yang dikumpulkan adalah berupa kata-kata, gambar dan bukan angka-angka. Data tersebut mungkin berasal dari naskah wawancara, catatan lapangan, foto, videotape, dokumen pribadi, catatan atau memo, dan dokumen resmi lainnya.

Data yang diperoleh dari metode dokumentasi yang diharapkan dapat mendukung dalam proses analisis data. Studi pustaka yang digunakan adalah studi berkenaan dengan tema penelitian diatas. Peneliti menggunakan analisis interactive model yang dikemukakan oleh Miles dan Huberman. Teknik analisis ini memiliki tiga komponen yaitu: (a) Reduksi data, dimaksudkan bahwa dalam tahap ini sebagai proses pemilihan data dan informasi yang telah didapatkan selama melakukan penelitian di lapangan. (b) Penyajian data, merupakan sebuah proses yang menyajikan data penelitian dalam sebuah kesatuan yaitu hasil akhir penelitian melalui kalimat yang disusun secara sistematis dan logis sehingga mudah dipahami, (c) Kesimpulan, merupakan implikasi dari prinsip induktif penelitian. Selain itu, kesimpulan divervikasi selama penelitian berlangsung guna memperoleh kebenaran tentang sebuah data dan informasi.

## DISKUSI

### **Budaya dan Iklim Korporasi**

Antropologi merujuk budaya sebagai pola perilaku yang ditularkan secara sosial dengan karakteristik kelompok sosial tertentu. Budaya mengacu pada cara hidup di antara orang-orang tertentu. Dalam sebuah organisasi, persepsi individu terhadap masalah dan penilaian yang dihasilkan mempengaruhi perilaku kolektif dalam organisasi (Smircich 1983). Budaya adalah instrumen yang memuaskan kebutuhan tertentu, atau bertindak sebagai mekanisme adaptif dan pengaturan. Budaya dipandang sebagai sesuatu yang dapat dikontrol oleh manajemen dan sebagai fenomena yang berkontribusi terhadap keseimbangan dan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Definisi-definisi tersebut menyoroti budaya sebagai sesuatu yang historis, termasuk kepercayaan, nilai dan norma yang memandu tindakan anggota budaya, sebagai sesuatu yang dipelajari dan sebagai abstraksi dari perilaku dan produk perilaku (Keesing - Strathern 1998, Kroeber - Kluckhohn 1952).

Menurut Martin, Budaya adalah asumsi, makna, dan kepercayaan yang dipegang teguh. Konsep iklim berhubungan dengan pengalaman subjektif dari berbagai aspek suasana psikologis organisasi atau "perilaku, sikap, dan perasaan yang umum di dalam organisasi" (Ekvall & Ryhammar, 1999). Dengan demikian, Reichers dan Schneider (1990) menyebut iklim organisasi sebagai persepsi bersama dari para anggota dalam sebuah organisasi. Lebih tepatnya, iklim adalah persepsi bersama tentang kebijakan, praktik, dan prosedur organisasi. Iklim adalah persepsi individu terhadap lingkungan kerja terdekatnya. Menurut Menciptakan Iklim Etis melalui Budaya dan Kepemimpinan Etis [www.ijbmi.org](http://www.ijbmi.org) 63 | Page to Dension (1996), dapat juga disimpulkan bahwa iklim organisasi adalah manifestasi dari budaya yang berlaku dalam organisasi melalui praktik dan perilaku anggota organisasi. Berdasarkan tinjauan literatur, penulis dapat membuat dan menggambar (gambar: 1) hubungan

antara kepemimpinan, budaya dan iklim. Hal ini dapat diartikan bahwa credo atau ideologi kepemimpinan, praktik dan perilaku mempengaruhi anggota untuk mengembangkan asumsi, makna, dan keyakinan yang memanifestasikan iklim seperti praktik dan prosedur.

## **Keyakinan Kepemimpinan Berorientasi Diri Dan Derajat Pra-Konvensional Kohlberg.**

Kerangka kerja pengambilan keputusan etis Kohlberg memberikan dukungan dalam memahami perbedaan antara kepemimpinan yang menciptakan dan mempertahankan iklim etis dengan kepemimpinan yang menganggap bahwa etika dapat dibuang jika kerangka hukum menyetujuinya. Menurut kerangka kerja Kohlberg (W.C. Craine, 1985) dalam pengambilan keputusan etis, tingkat prakonvensional menyoroti bahwa seseorang responsif terhadap moralitas dalam hal konsekuensi pribadi yang terlibat, seperti hukuman, imbalan, atau pertukaran bantuan, atau berfokus pada pemaksaan kekuasaan fisik oleh otoritas. Penghindaran hukuman dan penghormatan yang tidak perlu dipertanyakan lagi terhadap kekuasaan dihargai dengan sendirinya, meskipun tidak dalam hal penghormatan terhadap tatanan moral yang mendasarinya, tetapi didukung oleh hukuman dan otoritas. Kepemimpinan yang menganggap etika sebagai kepatuhan hukum, memperlakukannya sebagai seperangkat batasan dan sesuatu yang harus dilakukan (Paine, 1996).

Para pemimpin mengikuti etika dengan tujuan untuk mencegah perilaku yang melanggar hukum. Selain itu, para pemimpin juga menekankan aturan untuk meningkatkan pengawasan dan hukuman untuk menegakkan aturan-aturan tersebut. Longstaff (1986) berpendapat bahwa penekanan yang berlebihan pada mekanisme kepatuhan hukum dapat mengorbankan refleksi etis karena orang mungkin memiliki lebih sedikit alasan untuk membentuk opini mereka sendiri dan mengambil tanggung jawab pribadi atas keputusan yang mereka buat. Pemimpin yang mengambil keputusan karena takut akan pembalasan, hukuman, atau imbalan, akan sering mengambil keputusan yang tidak etis tanpa melanggar hukum.

Tipe pemimpin seperti ini sangat taat hukum dan cenderung patuh pada kerangka kerja hukum, tetapi sangat rentan terhadap peluang untuk mengambil keputusan yang bebas dari hukuman. Mereka mengutamakan pengikut dan anggota organisasi lainnya. Arahan mereka mungkin tidak mempengaruhi organisasi, namun dapat mempengaruhi fondasi etika dan moral ketika menghadapi situasi yang rentan. Jenis kepemimpinan ini bertindak sebagai pemimpin yang mementingkan diri sendiri, oportunistis, dan menghindari kolektivisme untuk kebaikan yang lebih besar. Para pemimpin ini dapat mengambil kesempatan untuk mempengaruhi para pembuat hukum untuk memperbaiki hukum melalui lobi yang menghasilkan keputusan yang secara hukum baik tetapi secara moral dan etika berdosa.

## **Kepemimpinan Etis Kohlberg.**

Kohlberg dalam level pasca konvensionalnya, individu mendefinisikan nilai-nilai dan prinsip-prinsip moral yang terpisah dari otoritas moral yang sudah mapan dan mengandalkan prinsip-prinsip yang dipilih sendiri, dari seperangkat prinsip yang dapat diterima secara universal, untuk memandu penalaran (W.C. Craine, 1985). Dalam orientasi legalistik kontrak sosial dari kerangka kerja ini, terdapat kesadaran yang jelas tentang relativisme nilai-nilai dan pendapat pribadi dan penekanan yang sesuai pada aturan prosedural untuk mencapai konsensus.

Dalam orientasi prinsip etika universal, kebenaran ditentukan oleh keputusan hati nurani sesuai dengan prinsip-prinsip etika yang dipilih sendiri yang mengacu pada kelengkapan logis, universalitas, dan konsistensi. Prinsip-prinsip ini bersifat abstrak dan etis. Ada prinsip-prinsip universal tentang keadilan, timbal balik dan kesetaraan hak asasi manusia, dan penghormatan terhadap martabat manusia sebagai individu. Pemimpin yang menjunjung tinggi prinsip-prinsip ini muncul sebagai pemimpin yang beretika. Anggota organisasi melihat efektivitas pemimpin dengan persepsi kejujuran, integritas, dan kepercayaan pemimpin (Kirkpatrick & Locke, 1991). Para pemimpin menunjukkan perilaku yang sesuai secara normatif melalui tindakan pribadi dan hubungan interpersonal, dan mempromosikan perilaku tersebut kepada para pengikutnya melalui komunikasi dua arah, penguatan, dan pengambilan keputusan" (Brown et al., 2005:120).

Jika dikaitkan dengan kerangka kerja Kohlberg, praktik kepemimpinan etis yang berkelanjutan dapat dipastikan ketika keadilan ditegakkan, memberikan hak yang sama kepada karyawan, menghormati dan memperlakukan pemangku kepentingan di tingkat bawah serta menahan diri untuk tidak mengeksploitasi mereka dengan menggunakan hukum dan para pembuat hukum dapat mempertahankan praktik-praktik etis dan mempengaruhi anggota organisasi untuk mengikutinya.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Treviño (Treviño et al., 2000) memperkenalkan dimensi manajer moral dalam kepemimpinan etis. Aspek kepemimpinan etis ini mewakili upaya proaktif pemimpin untuk mempengaruhi perilaku etis dan tidak etis para pengikutnya. Manajer moral menjadikan etika sebagai bagian eksplisit dari agenda kepemimpinan mereka dengan mengkomunikasikan pesan etika dan nilai-nilai, dengan secara nyata dan sengaja menjadi panutan perilaku etis, dan dengan menggunakan sistem penghargaan (imbalan dan disiplin) untuk meminta pertanggungjawaban para pengikut atas perilaku etis. Perilaku eksplisit seperti itu membantu pemimpin yang beretika untuk menjadikan etika sebagai pesan kepemimpinan yang menarik perhatian para pengikutnya dengan cara menonjol secara sosial di tengah latar belakang organisasi yang sering kali secara etis netral.

Teori pembelajaran sosial (Bandura, 1977) didasarkan pada gagasan bahwa individu belajar dengan memperhatikan dan meniru sikap, nilai, dan perilaku model yang menarik dan kredibel. Sebagian besar individu melihat ke luar diri mereka sendiri kepada individu lain untuk mendapatkan panduan etika (Treviño, 1986). Para pemimpin etis merupakan sumber panduan karena daya tarik dan kredibilitas mereka sebagai panutan menarik perhatian pada perilaku yang mereka contoh. Pemimpin yang etis memastikan bahwa para pengikutnya akan memperhatikan perilaku yang dicontohkan oleh para pemimpin yang etis. Perilaku yang dicontohkan ini ketika diikuti secara luas oleh anggota organisasi akan menghasilkan budaya.

## **Kepemimpinan Etis dan Budaya Organisasi**

Treviño (1986) mengusulkan budaya etis sebagai bagian atau irisan dari budaya organisasi secara keseluruhan yang dapat memoderasi hubungan antara tingkat penalaran moral individu dan perilaku etis/tidak etis. Trevino juga berpendapat bahwa individu dengan tingkat penalaran moral yang lebih tinggi (individu yang berprinsip) seharusnya tidak terlalu rentan terhadap pengaruh budaya organisasi. Treviño (Treviño, 1990) kemudian mendefinisikan budaya etis dalam hal sistem kontrol perilaku formal dan informal (misalnya, kepemimpinan, struktur otoritas, sistem imbalan, kode dan kebijakan, proses pengambilan keputusan, norma-

norma etika, perilaku rekan kerja, dan lain-lain) yang dapat mendukung perilaku etis atau tidak etis di dalam organisasi. (Treviño, et.al.1999) menemukan bahwa faktor budaya (kepemimpinan dan sistem penghargaan yang mendukung perilaku etis, perlakuan yang adil terhadap karyawan, etika yang dimasukkan dalam pengambilan keputusan organisasi sehari-hari, dan fokus pada karyawan) semuanya berkontribusi pada sikap dan perilaku terkait etika yang positif. Sebuah budaya menjadi kuat secara etis dan meresap ketika dimoderasi oleh perilaku pimpinan yang sadar akan etika.

## KESIMPULAN

Penting bagi para pemimpin untuk memahami sifat etika di atas dan di atas ekonomi penciptaan nilai. Etika adalah sebuah entitas yang berada di atas struktur hukum apa pun. Etika bukanlah komoditas yang dapat diperdagangkan di pasar saham. Etika adalah keyakinan pikiran yang mempengaruhi keputusan orang-orang dalam organisasi, khususnya para pemimpin. Keputusan pimpinan didasarkan pada dimensi moral dari tindakan manusia dan harus menjadi panduan bagi tata kelola perusahaan. Praktik dan prosedur organisasi harus dipandu oleh kepemimpinan dan budaya etika yang kuat. Kredo yang dirancang oleh para pemimpin, perilaku mereka, tindakan kejujuran dan integritas mereka harus mempengaruhi lingkungan dalam batas-batas organisasi untuk bertindak secara etis dan menjadi pedoman bagi para anggota. Tindakan kepemimpinan terhadap etika haruslah berupa ketaatan pada entitas yang tidak dapat dipaksakan. (Kidder, 1995). Tindakan kepemimpinan seperti itu dapat menciptakan DNA untuk mempertahankan pengambilan keputusan yang etis.

## DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership; Industry, Military, and Educational. Impact*. Mahwah, N.J. Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117–134.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational Climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars, *The Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Donaldson, T. and P Werhane: 1993, *Ethical Issues in Business* (Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ). Evans, W M.: 1990, *Organizational Theory* (Wiley, New York).
- Ekvall, G., & Ryhammar, L. (1999). The creative organizational climate: Its determinants and effects at a Swedish university. *Creativity Research Journal*, 12, 303–310.
- Keesing, R. M. – Strathern, A. J. (1998): *Cultural Anthropology. A Contemporary Perspective*. 3rd Edition. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Kirkpatrick, S. A., & Locke, E. A. (1991). Leadership: Do traits matter?, *Academy of Management Executive*, 5, 48–60.
- Kidder R. (1995), "How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living", Fireside, New York.

- Kohlberg, L. 1964. Development of moral character and moral ideology. M.L. Hoffman, L.W. Hoffman, eds. Review of child development research. Russel Sage Foundation, New York, 381-431.
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L. 1992. Corporate Culture and Performance. New York: Free Press.
- Kroeber, A. L. – Kluckhohn, C. (1952): Culture: a critical review of the concepts and definitions. Cambridge: Harvard University Press.
- Longstaff S. (1986), “The Ethical Dimension of Corporate Governance”, <http://www.ethics.org>.
- Parry, K.W. (2002). “Leadership, Culture and Work Unit Performance in New Zealand”, paper presented, IFSAM Conference, 2002, Gold Coast, Queensland, Australia.
- Paine L. (1996), “Venturing Beyond Compliance”, The Evolving Role of Ethics in Business, Report no. 1141-96-ch, pp 13-16, The Conference Board Inc., New York.
- Posner, B. Z., & Schmidt, W. H. (1992). Values and the American manager: An update updated. California Management Review, 34,80–94.
- Reichers and Schneiders (1990): Climate and Culture: An evolution of constructs, p 5-39. review. Creativity research journal, 19:69-90.
- Schein, E. H. 1992. Organisational Culture and Leadership, Jossey Bass Publishers.
- Smircich, L. (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis, Administrative Science Quarterly: 28(3). Pp. 339-358.
- Thompson, Arthur A. & Strickland, A. J. III. (1995). Strategic Management: Concepts and Cases, Eight Edition. Chicago: Irwin.
- Treviño, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation Interactionist model. Academy of Management Review, 11, 601–617.
- Treviño, L. K. (1990). A cultural perspective on changing organizational ethics. In R. Woodman & Passmore (Eds.), Research in organizational change and development (pp. 195–230). Greenwich, CT: JAI Press.
- Treviño, L. K., & Youngblood, S. A. (1990). Bad apples in bad barrels: A causal analysis of ethical decision-making behavior. Journal of Applied Psychology, 75, 378–385.
- Treviño, L. K., Butterfield, K. D., & McCabe, D. M. (1998). The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors, Business Ethics Quarterly, 8, 447–476.
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G., & Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What hurts and what works. California Management Review, 41, 131–151.
- Treviño, L. K., Hartman, L. P., & Brown, M. (2000). Moral person and moral manager: How executives develop a reputation for ethical leadership. California Management Review, 42, 128–142.