

PERAN INTENSITAS MORAL DALAM PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS: KAJIAN LINTAS BUDAYA

Vemita Sinantia
Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia
email: vemita.sinantia@ui.ac.id



©2018 –JPT Fakultas Psikologi Universitas Negeri Makassar. Ini adalah artikel dengan akses terbuka dibawah licenci CC BY-NC-4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).

Abstrack. This cross cultural study has tried to correlate the influence of moral intensity on ethical decision making, for instance on the stage of moral awareness. The phenomenon is interesting to investigate more because there is a difference between individualism culture and collectivism culture in ethical decision making, especially in the correlation of moral intensity components that influence ethical decision making process (Heyler, Armenakis, Walker, & Collier, 2016; McMahon & Harvey, 2007; Saat, Yusoff, & Panatik, 2014; Singh, Vitell, Al-Khatib, & Clark, 2007). Planned behavior theory stated that an individu make a decision based on individual ability to control his or her decision, this theory has been applied in individualism culture (Ajzen, 1991). In other hand, collectivism culture has a different finding with planned behavior theory. An individu in collectivism culture tend to make a decision ethically based on social group control (Ashkanasy, Windsor, & Trevino, 2006; Saat et al., 2014). The different findings on both culture is interesting to discuss more, in order to understand how Indonesian employee as a collectivism culture, and to determine the right ethical training approach for them.

Keywords : Moral Intensity, Ethical Decision Making, Cross Cultural Study

Abstrak. Kajian lintas budaya ini mencoba mengaitkan pengaruh intensitas moral terhadap pengambilan keputusan etis, salah satunya pada tahap kesadaran moral (*moral awareness*). Fenomena tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut karena terdapat perbedaan proses pengambilan keputusan etis antara budaya individualisme dan budaya kolektivisme terutama pada keterkaitan antara komponen intensitas moral yang memengaruhi tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan etis (Heyler, Armenakis, Walker, & Collier, 2016; McMahon & Harvey, 2007; Saat, Yusoff, & Panatik, 2014; Singh, Vitell, Al-Khatib, & Clark, 2007). Teori rencana perilaku (*planned behavior theory*) menyatakan bahwa individu mengambil keputusan atas dasar kemampuan dirinya untuk mengontrol keputusan tersebut, gambaran tersebut sejalan dengan proses pengambilan keputusan etis yang terjadi pada budaya individualisme (Ajzen, 1991). Sementara temuan pada budaya kolektivisme menunjukkan hasil yang tidak sesuai dengan konsep teori rencana perilaku. Individu pada budaya kolektivisme cenderung mengambil keputusan etis berdasarkan kontrol kelompok sosial (Ashkanasy, Windsor, & Trevino, 2006; Saat et al., 2014). Perbedaan temuan tersebut menarik untuk didiskusikan lebih lanjut untuk letak perbedaan proses pengambilan keputusan etis, supaya dapat memahami kinerja karyawan di Indonesia serta menentukan jenis pelatihan etika yang tepat.

Kata kunci : Intensitas Moral, Pengambilan Keputusan Etis, Studi Lintas Budaya

PENDAHULUAN

Etika merupakan salah satu isu yang banyak dikaitkan pada berbagai aspek kehidupan, seperti ekonomi, sosial, serta hukum. Hasil survei mengenai perilaku bisnis etis (*ethical business behavior*) di Indonesia yang dirilis oleh *The Organisation for Economic Cooperation and Development* (OECD) pada tahun 2014 menyatakan bahwa Indonesia merupakan salah satu negara yang paling resisten untuk mananamkan perilaku etis. Alasan yang mendasari peristiwa tersebut yaitu kurangnya penegakan hukum, kurangnya regulasi pemerintah yang tepat, dan budaya apatis yang enggan untuk melakukan perubahan (Living The Business Ethics, 2014). Selain itu, hasil survei *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) Global tahun 2016 menyatakan adanya kecenderungan karyawan di Indonesia untuk mengambil keputusan secara tidak etis dalam bentuk korupsi (77%), penyalahgunaan kekayaan organisasi (19%), serta kecurangan laporan keuangan (4%) ketika tidak mendapatkan pengawasan dari perusahaan (ACFE, 2016).

Berbeda halnya dengan etika di tempat kerja di Amerika, *National Business Ethics Survey* (NBES) pada tahun 2013 melaporkan sebanyak 66% organisasi di Amerika mempunyai budaya etis yang kuat. Kondisi tersebut didukung dengan adanya 81% organisasi di Amerika yang menyediakan pelatihan terkait etika (NBES, 2013). Pada

survei yang sama juga diperoleh hasil sebanyak 74% karyawan di Amerika mengkomunikasikan setiap kesalahan yang dilakukan di tempat kerja. Penekanan pentingnya budaya etis di Amerika mampu mengarahkan karyawan pada kesadaran moral sehingga berpengaruh pada perilaku etis di tempat kerja. Fenomena tersebut menggambarkan adanya perbedaan perilaku etis antara karyawan di Indonesia dan karyawan di Amerika, salah satunya dipengaruhi oleh budaya.

Budaya merupakan suatu sistem informasi yang berisi pedoman dasar bagi individu, untuk memenuhi kebutuhan dasar dan untuk mencapai makna hidup (Matsumoto & Juang, 2013). Dalam studi lintas budaya, terdapat karakteristik yang menentukan perilaku individu berdasarkan orientasi secara personal (individualisme) dan orientasi secara kelompok (kolektivisme) (Shiraev & Levy, 2010). Perbedaan budaya tersebut tidak hanya berdampak pada perbedaan perilaku individu saja, tetapi juga berpotensi memengaruhi perbedaan perilaku di organisasi. Menurut Hofstede (1980), proses pengambilan keputusan adalah salah satu bentuk perilaku organisasi yang dipengaruhi oleh budaya. Adanya perbedaan budaya menyebabkan organisasi mempunyai cara pandang yang berbeda dalam menentukan pilihan-pilihan keputusan, karena masing-

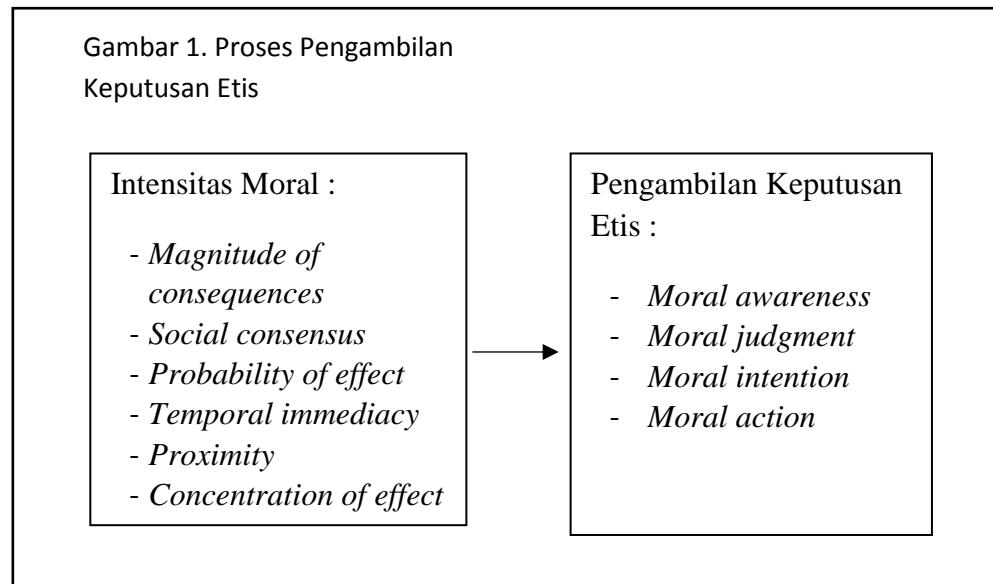
masing individu dalam organisasi mempunyai nilai yang berbeda.

Pengetahuan mengenai karakteristik individualisme dan kolektivisme dalam perilaku organisasi diperlukan untuk memahami perbedaan budaya (Husted & Allen, 2008). Pada budaya individualisme, karyawan cenderung mempunyai kinerja yang optimal saat bekerja secara mandiri untuk mencapai kepentingan pribadi, sehingga dalam pengambilan keputusan cenderung mengikuti nilai-nilai pribadi. Sementara pada budaya kolektivisme, karyawan cenderung mempunyai kinerja yang optimal saat mampu menjalin relasi dan bekerja secara kelompok, sehingga dalam pengambilan keputusan cenderung mengikuti norma yang berlaku dalam kelompok.

Pengambilan keputusan etis (*ethical decision making*) merupakan salah satu bentuk perilaku etis (*ethical behavior*) yang sering terjadi dalam konteks organisasi. Jones (1991) mendefinisikan pengambilan keputusan etis sebagai proses pengambilan keputusan berdasarkan moral dan hukum supaya dapat diterima secara umum. Proses pengambilan keputusan dalam organisasi berhubungan dengan situasi dilema, sehingga karyawan perlu mempertimbangkan konsekuensi keputusan terhadap aktivitas organisasi secara umum (Lincoln & Holmes, 2010). Karakteristik situasi dilema moral disebut sebagai

intensitas moral, yang digambarkan melalui enam komponen yaitu besar konsekuensi yang ditimbulkan keputusan (*magnitude of consequences*), keputusan baik atau buruk berdasarkan kesepakatan sosial (*social consensus*), besar kemungkinan risiko terjadi (*probability of effect*), lama konsekuensi muncul setelah pengambilan keputusan (*temporal immediacy*), seberapa dekat pengambil keputusan dengan individu terkena dampak (*proximity*), dan banyak individu yang terkena dampak keputusan (*concentration of effect*) (Jones, 1991).

Keenam komponen intensitas moral mendasari tahapan-tahapan proses pengambilan keputusan etis yaitu *moral awareness*, *moral judgment*, *moral intention*, serta *moral action* (Gambar 1) (Rest, 1986). Berdasarkan gambaran tersebut maka dapat diasumsikan bahwa proses pengambilan keputusan membutuhkan kesadaran akan dilema moral, memerlukan pertimbangan pada setiap konsekuensi, menentukan keputusan yang paling tepat secara moral, supaya dapat mengimplementasikan keputusan yang etis (Lincoln & Holmes, 2010; Rest, 1986). Hasil penelitian menunjukkan bahwa komponen *magnitude of consequences* dan *proximity* mendasari proses pengambilan keputusan etis pada individu di Amerika, yaitu pada tahap *moral awareness* dan *moral judgment* (Heyler et al., 2016; McMahon & Harvey, 2007).



Gambaran mengenai intensitas moral dan pengambilan keputusan etis salah satunya dapat dijelaskan melalui teori rencana perilaku (*planned behavior theory*). Ajzen (1991) menggambarkan teori tersebut sebagai suatu perilaku yang dipengaruhi oleh persepsi individu terhadap kontrol perilaku. Pada dasarnya individu berperilaku dengan mempertimbangkan sejauh mana dirinya mampu mengontrol apa yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan, sehingga individu hanya menampilkan perilaku tertentu jika perilaku tersebut bermakna pada dirinya (Singh et al., 2007).

Penjelasan mengenai teori rencana perilaku (*planned behavior theory*) sejalan dengan karakteristik budaya individualisme yang cenderung mengambil keputusan berdasarkan nilai-nilai pribadi, sehingga individu mampu mengontrol keputusan

yang diambilnya serta bertanggung jawab pada keputusan tersebut (Husted & Allen, 2008). Apabila individu pada budaya individualisme mengambil keputusan secara etis, maka diasumsikan individu akan memperoleh keuntungan pribadi atas keputusan etis tersebut. Sementara budaya kolektivisme mempunyai padangan yang berbeda dengan prinsip teori rencana perilaku (*planned behavior theory*), karena individu cenderung membutuhkan kontrol dari kelompok atau pihak lain dalam mengambil keputusan. Individu pada budaya kolektivisme akan mengambil keputusan berdasarkan kesepakatan sosial dan cenderung mengambil keputusan tidak etis apabila tidak dikontrol oleh kelompok (Ashkanasy et al., 2006; Saat et al., 2014; Siregar & Tenoyo, 2015).

Proses pengambilan keputusan secara etis penting untuk diteliti pada karyawan di Indonesia karena berkaitan dengan keberlangsungan kinerja di organisasi, salah

satunya untuk menentukan jenis pelatihan etika yang tepat pada berbagai level karyawan (Thoyibatun, 2012). Selain itu, karyawan diharapkan mampu mengenali berbagai situasi serta menentukan sikap untuk menghadapi situasi tersebut, supaya mampu mengambil keputusan etis meskipun dihadapkan pada situasi dilema (Novius & Sabeni, 2008). Dengan demikian, melalui studi lintas budaya mengenai khususnya pada budaya kolektivisme seperti Indonesia dapat menjawab perbedaan proses pengambilan keputusan yang menyebabkan individu cenderung mengambil keputusan tidak etis.

Metode

Penelitian ini menggunakan metode kajian pustaka untuk mengetahui sejauh mana perkembangan penelitian lintas budaya mengenai intensitas moral dan pengambilan keputusan etis, khususnya dalam konteks organisasi. Metode penelitian kajian pustaka melibatkan artikel-artikel penelitian terdahulu yang kemudian diulas berdasarkan keterkaitan topik penelitian, untuk disintesis menjadi dasar penelitian selanjutnya (Zed, 2014). Adapun sistematika kajian pustaka yang digunakan meliputi proses pencarian artikel-artikel penelitian yang sesuai dengan topik pembahasan, selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan kelompok budaya individualisme dan

budaya kolektivisme, serta membandingkan hasil temuan pada kedua budaya tersebut.

Hasil

Karyawan di Indonesia yang kurang mempunyai internalisasi nilai moral cenderung mengambil keputusan tidak etis di tempat kerja (Siregar & Tenoyo, 2015; Wisesa, 2011). Kurangnya internalisasi nilai moral tersebut dikarenakan kurangnya pengawasan secara langsung dari atasan maupun rekan kerja. Selain itu, kurang jelasnya konsekuensi antara pengambilan keputusan etis dan tidak etis menyebabkan partisipan di Indonesia cenderung kurang mempunyai kontrol internal (Thoyibatun, 2012). Jika dibandingkan dengan proses pengambilan keputusan karyawan di Amerika, karyawan cenderung mampu mengambil keputusan secara etis karena mempunyai kesadaran moral (*moral awareness*) yang diperoleh melalui pelatihan etika di tempat kerja (McMahon & Harvey, 2007). Karyawan di Amerika akan tetap mengambil keputusan secara etis pada berbagai situasi, sekalipun tanpa ada pengawasan langsung dari atasan atau rekan kerja. Kondisi tersebut sesuai dengan karakteristik budaya individualisme yang cenderung mengambil keputusan sesuai norma pribadi.

Pemberian pelatihan etika bagi partisipan di Malaysia yang berbudaya kolektivisme mempunyai sedikit pengaruh

terhadap kesadaran moral (*moral awareness*), akan tetapi bergantung pada cara individu mempersepsikan perilaku berdasarkan kesepakatan sosial (Saat et al., 2014). Gambaran kesepakatan sosial pada budaya kolektivisme yaitu ketika individu mengambil keputusan secara tidak etis akan tetapi keputusan tersebut dapat diterima secara umum, maka pengambilan keputusan secara tidak etis diprediksi akan meningkat (Ashkanasy et al., 2006). Selain itu, budaya kolektivisme seperti China cenderung kurang mampu menjelaskan norma baik/buruknya suatu perilaku, sehingga memungkinkan individu untuk menyetujui norma meskipun bersifat kurang etis (Singh et al., 2007). Kondisi tersebut sesuai dengan karakteristik budaya kolektivisme yang cenderung mengambil keputusan sesuai norma yang berlaku pada kelompok.

Diskusi

Pengaruh intensitas moral pada pengambilan keputusan etis perlu diteliti dari sudut pandang lintas budaya, karena terdapat perbedaan pandangan pada budaya individualisme dan kolektivisme dalam menyetujui makna keputusan etis. Selain itu pengaruh intensitas moral pada proses pengambilan keputusan etis berbeda antara budaya individualisme dan kolektivisme terkait seberapa jauh individu memaknai pentingnya moral. Berdasarkan kajian lintas budaya mengenai intensitas

moral dan pengambilan keputusan etis, maka dapat dirumuskan ide penelitian lanjutan yaitu keterkaitan intensitas moral dalam mendasari proses pengambilan keputusan etis terutama pada budaya kolektivis.

Kesimpulan

Berdasarkan gambaran mengenai proses pengambilan keputusan etis pada kedua budaya, dapat disimpulkan bahwa partisipan di budaya individualisme mampu mengambil keputusan etis karena mempunyai kesadaran norma, yang salah satunya dipengaruhi oleh komponen intensitas moral *magnitude of consequences* (Heyler et al., 2016; McMahon & Harvey, 2007). Sementara temuan pada budaya kolektivisme menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu individu kurang mempunyai internalisasi nilai moral serta adanya kecenderungan menyetujui pengambilan keputusan yang tidak etis sebagai sebuah keputusan yang wajar dilakukan (Saat et al., 2014; Singh et al., 2007; Siregar & Tenoyo, 2015). Temuan mengenai perbedaan tersebut menarik untuk diteliti lebih lanjut terutama sejauh mana komponen intensitas moral mampu memengaruhi kesadaran moral individu pada budaya kolektivisme seperti Indonesia supaya mengambil keputusan secara etis.

Penutup/Ucapan Terima Kasih

Artikel ini merupakan tindak lanjut dari tugas mata kuliah Psikologi Lintas Budaya Lanjut pada program studi Magister Ilmu Psikologi yang Penulis ajukan untuk publikasi. Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pengampu yang telah memberi kesempatan untuk menuangkan ide penelitian lanjutan mengenai studi lintas budaya.

Daftar Rujukan

- ACFE. (2016). *Survai Fraud Indonesia*. Retrieved from http://www.acfe-indonesia.or.id/wp-content/uploads/2017/07/SURVAI-FRAUD-INDONESIA-2016_Final.pdf
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179–211.
- Ashkanasy, N. M., Windsor, C. A., & Trevino, L. K. (2006). Bad apples in bad barrels revisited: Cognitive moral development, just world beliefs, rewards, and ethical decision-making. *Business Ethics Quarterly*, 16, 449–473.
doi:10.1017/S1052150X00011027
- Heyler, S. G., Armenakis, A. A., Walker, A. G., & Collier, D. Y. (2016). A qualitative study investigating the ethical decision making process : A proposed model. *The Leadership Quarterly*, 27, 788–801.
doi:10.1016/j.lequa.2016.05.003
- Hofstede, G. (1980). Culture and organization. *International Studies of Management & Organization*, 10, 15–41.
doi:10.1080/00208825.1980.1165630
- Husted, B. W., & Allen, D. B. (2008). Toward a model of cross-cultural business ethics: The impact of individualism and collectivism on the ethical decision-making process. *Journal of Business Ethics*, 82, 293–305. doi: 10.1007/s10551-008-9888-8
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management*, 16, 366-395.
- Lincoln, S. H., & Holmes, E. K. (2010). The psychology of making ethical decisions: What affects the decision?. *Psychological Services*, 7, 57-64.
doi:10.1037/a0018710
- Living The Business Ethics. (2014). Retrieved from <https://oecd.org/site/adboecdanti-corruptioninitiative/39368026.pdf>
- Matsumoto, D., & Juang, L. (2013). *Culture and Psychology* (5th Edition). Belmont, CA: Cengage Learning.
- McMahon, J. M., & Harvey, R. J. (2007). The effect of moral intensity on ethical judgment. *Journal of Business Ethics*, 72, 335-357. doi: 10.1007/s10551-006-9174-6
- NBES. (2013). *NBES of the US Workforce: Key Findings*. Retrieved from <http://www.ethics.org>
- Novius, A., & Sabeni, A. (2008). Perbedaan persepsi intensitas moral mahasiswa akuntansi dalam proses pembuatan keputusan moral. *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi*, 11.
- Rest, J. R. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*. New York: Praeger.
- Saat, M. M., Yusoff, R. M., & Panatik, S. A. (2014). The effect of industrial training on ethical awareness of final year students in a Malaysian public university. *Asia Pasific Education Review*, 15, 115-125.
doi:10.1007/s12564-013-9306-5

- Shiraev, E. B., & Levy, D. A. (2010). *Cross-Cultural Psychology: Critical Thinking and Contemporary Application* (4th Edition). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Singh, J. J., Vitell, S. J., Al-Khatib, J., & Clark, I. (2007). The role of moral intensity and personal moral philosophies in the ethical decision making of marketers: A cross-cultural comparison of China and the United States. *Journal of International Marketing*, 15, 86-112.
- Siregar, S. V., & Tenoyo, B. (2015). Fraud awareness survey of private sector in Indonesia. *Journal of Financial Crime*, 22, 329-346. doi:10.1108/JFC-03-2014-0016
- Thoyibatun, S. (2012). Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku tidak etis dan kecenderungan kecurangan akuntansi serta akibatnya terhadap kinerja organisasi. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 16, 245-260.
- Wisesa, A. (2011). Integritas moral dalam konteks pengambilan keputusan etis. *Journal of Technology Management*, 10.
- Zed, M. (2014). Metode Penelitian Kepustakaan. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.