

# Integritas Moral dalam Konteks Pengambilan Keputusan Etis

Anggara Wisesa

Kelompok Keahlian Manajemen Manusia dan Kewirausahaan  
Sekolah Bisnis dan Manajemen  
Institut Teknologi Bandung

## Abstrak

*Kajian manajemen sangat lekat dengan penggunaan istilah integritas, terutama dalam konteks perilaku organisasi dan kepemimpinan. Meski demikian, banyak konseptualisasi istilah tersebut yang multitafsir dan bahkan rancu sebagai akibat penitikberatan pada perilaku atau karakter tertentu, termasuk kejujuran. Pada kenyataannya hal-hal tersebut berbeda dan tak dapat disamakan. Berbicara tentang integritas berarti berbicara tentang konsistensi antara dua hal, yaitu pikiran dan tindakan, dalam bentuk pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan etis melibatkan proses penalaran etis yang di dalamnya mengolaborasi kesadaran moral dan kemampuan moral kognitif seseorang yang pada akhirnya diwujudkan di dalam proses tindakan sebagai bentuk implementasi keputusan yang diambil. Kesulitan analisa integritas dengan hanya menekankan perilaku etis adalah karena meski tindakan etis yang dilakukan sama, tindakan etis itu dapat dilandasi oleh motif-motif yang berbeda. Hal ini terkait dengan proses pengambilan keputusan etis yang di dalamnya kemampuan moral kognitif berperan. Menggunakan pendekatan teori perkembangan moral kognitif, integritas harus dimaknai sebagai loyalitas kepada prinsip dan nilai moral universal, dan bukan kepada prinsip dan nilai moral yang dipegang pada taraf individu, organisasi, ataupun masyarakat.*

*Kata kunci: integritas, konsistensi moral, motivasi etis, perilaku etis, perilaku organisasi*

## 1. Pendahuluan

Aktivitas bisnis adalah tentang pengambilan keputusan. Tidak ada yang dapat dilakukan di dalam suatu kegiatan bisnis tanpa melakukan pengambilan keputusan yang bentangnya sangat lebar, dari yang sifatnya mayor hingga minor, dari yang berkaitan murni keuntungan bisnis hingga berkaitan dengan moral. Berbicara tentang moralitas di dalam organisasi, integritas telah menjadi salah satu istilah penting dalam etika bisnis yang terus dibahas dan digunakan penerapannya di dalam organisasi.

Tidak sedikit organisasi yang memasukkan pengertian tersebut di dalam kode etik yang menjadi acuan bagi anggotanya dari tingkat manajemen puncak hingga pelaksana lapangan dalam berperilaku. Integritas dan kepemimpinan bisnis saling terkait (Morrison, 2001). Integritas itu sendiri adalah sifat utama yang harus dimiliki oleh para pemimpin bisnis (Bass, 1990; Kirkpatrick & Locke, 1991; Yukl & Van Fleet, 1992) meski integritas itu sendiri dicitrakan oleh sifat-sifat tertentu (Zauderer, 1992).

Di dalam konteks organisasi, istilah tersebut pun telah merasuk ke dalam organisasi, membentuk nilai dan budaya organisasi, komunikasi di dalamnya, hingga komitmen tiap orang di dalamnya untuk menerapkan etika di dalam bisnisnya (Weiss, 2003). Integritas adalah inti penentu sikap percaya di dalam hubungan kerja organisasi (Hosmer, 1995; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995) dan nilai kerja yang paling dibutuhkan di dalam organisasi (Askun, Oz, Aşkun, 2010). Di dalam konteks pemerintahan integritas dapat juga dikaitkan dengan komitmen pemerintah untuk menyelenggarakan pemerintahan yang bersih dari praktik korupsi.

Integritas disajikan sebagai sesuatu yang ideal, dikutip sebagai karakter yang penuh kebajikan, dan dikreditkan di bawah kecenderungan sikap moral yang positif. Meski pengertian integritas sendiri sangat lekat dengan konteks moral, pembahasan integritas tidak dilakukan hanya di dalam literatur-literatur etika, tetapi juga di dalam kajian manajemen modal insani, perilaku organisasi, psikologi, teori kepemimpinan, dan lainnya (Treviño-Rodríguez, 2007). Hal ini menunjukkan luasnya cakupan penerapan istilah tersebut dan anggapan bahwa integritas adalah hal yang demikian penting untuk dianggap lalu.

Tulisan ini bertujuan untuk merumuskan bagaimana integritas sebaiknya dipahami dalam konteks kesadaran moral. Pemahaman ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran lebih baik bagaimana konsep integritas diterapkan di dalam tindakan sehari-hari maupun organisasi.

## 2. Konseptualisasi Integritas

Meski banyak literatur telah mencoba memberikan pemahaman tentang konsep integritas, tetapi konseptualisasi "integritas" itu sendiri di dalamnya masih tidak jelas. Ketidakjelasan ini muncul akibat penggunaan istilah yang sama untuk merujuk makna, prespektif, dan ruang lingkup yang berbeda-beda. Ada pula yang mengidentikkan integritas dengan kata hati, akuntabilitas moral, komitmen moral, dan konsistensi moral seseorang (Paine, 1994) antara perilaku yang ditunjukkannya dan nilai-nilai atau prinsip-prinsip tertentu (Yukl dan Van Fleet, 1992; Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Becker, 1998).

Di dalam teori kepemimpinan integritas juga dipakai untuk menggambarkan kemampuan seseorang menerjemahkan perkataannya ke dalam tindakan nyata (McShane & Von Glinow, 2003), dengan kata lain ada konsistensi antara perkataan dan tindakannya. Untuk itu pula dibutuhkan komitmen untuk melakukannya. Komitmen dan konsistensi ini menjadi kriteria yang perlu dipertimbangkan untuk mewujudkan integritas itu.

Mengembangkan apa yang dimulai oleh McFall (1987) dan Mayer, Davis, & Schoorman, (1995), Treviño-Rodríguez (2007) membahas integritas dalam kerangka klasifikasi teori sistem (*systems theory*), menjelaskannya dalam kerangka individu, sosial, dan organisasi. Dalam kerangka ini integritas harus diterjemahkan apakah konteksnya mengacu pada nilai-nilai yang dipegang oleh diri sendiri,

masyarakat, atau organisasi di mana seseorang berada. Hal ini menjadikan integritas suatu hal yang relatif tergantung pada lingkup peran seseorang. Dalam sudut pandang ini, bahkan seseorang yang mangkir dari tugasnya di kantor demi pergi bertamasya untuk memuaskan kesenangan pribadi tetap dapat dikatakan berintegritas.

Hal ini disebabkan karena konsep ini menekankan integritas sebagai kesesuaian tindakan seseorang dengan prinsip atau nilai tertentu yang dipilihnya. Konsep ini agaknya akan menemui kesulitan ketika seorang yang mangkir tersebut dibandingkan dengan dengan karyawan lain yang disiplin terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Keduanya dapat dikatakan berintegritas meski berada pada konteks yang berbeda dan ini tampak tidak adil. Meski demikian, satu hal yang penting dicatat dari konsep ini adalah bahwa integritas meliputi komitmen seseorang terhadap suatu prinsip.

Integritas juga telah didefinisikan dengan menekankan konsistensi moral, keutuhan pribadi, atau kejujuran (di dalam bahasan akademik misalnya) (Jacobs, 2004). Di dalam penelitian di bidang seleksi karyawan, tes terhadap integritas dilakukan dengan mengukur beberapa variabel yang di antaranya adalah kejujuran dan penalaran moral (Berry, Sackett, Wiemann, 2007; Ones, Viswesvaran, Schmidt, 1995). Kejujuran seakan menjadi bagian tak terpisahkan dari bahasan tentang integritas. Di dalam literatur tentang organisasi dan sumber daya manusia, integritas paling sering dikaitkan dengan kejujuran individu (Yulk & Van Fleet, 1992).

Hal yang sama juga dilakukan oleh Butler dan Cantrell (1984, di dalam Hosmer, 1995) yang mengartikan integritas sebagai reputasi dapat dipercaya dan jujur dari seseorang untuk menjelaskan istilah "kepercayaan" di dalam konteks organisasi. Integritas juga ditempatkan sebagai sebagai inti etika keutamaan yang digagas oleh Solomon (1992) dengan menyebut integritas tidak hanya tentang otonomi individu dan kebersamaan, tetapi juga loyalitas, keserasian, kerjasama, dan dapat dipercaya.

Meski demikian, apakah memang integritas dapat disamakan dengan kejujuran ataukah sifat dapat dipercaya? Lain lagi, DeGeorge (1993) berpendapat bahwa bertindak dengan integritas dan bertindak etis adalah sinonim, meski secara literal tidak ada konotasi moral di dalamnya. Satu hal yang tidak menjadi kontroversi di dalam literatur etika bisnis tentang konsepsi istilah integritas mungkin hanyalah bahwa integritas adalah suatu hal yang baik dan penting di dalam kehidupan organisasi (Audi & Murphy, 2006).

### 3. Integritas Sebagai Bentuk Loyalitas

Dalam etika objektivisme, integritas diartikan sebagai loyalitas terhadap prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang rasional (Peikoff, 1991). Meski objektivisme sendiri sebenarnya mendapat banyak kritik ketika digunakan sebagai pondasi dasar pengembangan etika karena sifat etikanya yang egoistik (lihat Rand, 1964; dan keberatan terhadap objektivisme dalam Barry & Stephens, 1998), aksioma objektivisme dapat membantu mengembangkan konsep integritas. Pada intinya, objektivisme menekankan bahwa realitas berada terpisah dari kesadaran manusia dan manusia yang berkesadaran itu berhubungan dengan realitas melalui akal budinya melalui proses pembentukan konsep dan logika. Dan karena memiliki kesadaran dan akal budi, manusia memiliki kemampuan untuk berpikir atau tidak berpikir, dan karenanya dapat memilih alternatif-alternatif tindakan yang ada.

Hal pertama yang dapat ditarik dari konsepsi objektivisme terhadap integritas adalah bahwa integritas adalah sebuah bentuk loyalitas, yaitu keteguhan hati seseorang untuk memegang prinsip dan nilai moral universal. Prinsip moral adalah norma, yaitu aturan moral yang menganjurkan atau melarang seseorang untuk berbuat sesuatu. Dasar dari prinsip moral itu adalah nilai moral. Prinsip moral untuk tidak membunuh orang lain ataupun diri sendiri berdiri di atas pemikiran bahwa kehidupan adalah sesuatu yang bernilai moral secara universal.

Hal kedua adalah bahwa integritas bukan tentang perkataan semata, tetapi juga mencerminkan tindakan yang sejalan dengan prinsip dan nilai moral universal dan rasional (Becker, 1998). Di sini loyalitas terhadap prinsip atau nilai itu diwujudkan dalam bentuk tindakan, di mana loyalitas itu ditunjukkan sebagai keteguhan hati seseorang untuk bertindak sejalan dengan prinsip atau nilai yang dipegangnya itu. Meski demikian, hal ini tidak berarti bahwa tidak ada kemungkinan bagi seseorang untuk berubah, bahkan seseorang memiliki kewajiban untuk mengubah pandangannya bila apa yang selama ini dipegang olehnya salah (Peikoff, 1991; Becker, 1998).

Hal ketiga, integritas bukan sekadar bertindak sejalan dengan suatu prinsip atau nilai, tetapi prinsip atau nilai objektif yang dapat dibenarkan secara moral. Pembeneran ini pun harus menggambarkan kesimpulan yang diperoleh melalui prinsip-prinsip logika (Peikoff, 1991), bukan emosi belaka. Prinsip-prinsip dan nilai-nilai moral adalah hal yang objektif yang konseptualisasinya dibangun melalui pengalaman nyata dan persepsi inderawi terhadap obyek dan kondisi aktual (Becker, 1998). Itu sebabnya integritas membutuhkan lebih dari sekadar loyalitas kepada prinsip dan nilai moral yang dipercaya benar oleh individu ataupun disetujui oleh kelompok masyarakat atau organisasi tertentu. Integritas bukan sekadar tentang bertindak sesuai dengan nilai yang diterima oleh individu, masyarakat, ataupun organisasi (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995; Treviño-Rodríguez, 2007), tetapi merujuk pada prinsip moral universal yang dapat dibenarkan secara rasional, di mana kriteria-kriteria pembeneran itu objektif. Opini subjektif, baik itu di taraf individu, masyarakat, ataupun organisasi, tidak dapat menjadi dasar bagi integritas moral.

### 4. Integritas Moral dalam Pengambilan Keputusan Etis

Ketika diterapkan pada konsep pengambilan keputusan etis, integritas dapat diartikan sebagai bentuk konsistensi antara hasil keputusan yang diambil dan tindakan aktual yang dilakukan. Pengambilan keputusan etis, yaitu keputusan yang berkaitan dengan nilai etis (moral), dilakukan melalui empat tahapan: sensitivitas etis, penalaran etis, motivasi etis, dan implementasi etis (Rest, 1986). Di dalam model yang disebutnya sebagai Model Empat Komponen (*Four Component Model*), Rest menggambarkan bagaimana proses internal pengambilan keputusan etis melatarbelakangi tindakan seseorang.

Tahapan pertama, sensitivitas moral, mengandaikan kebutuhan akan kesadaran moral atau kemampuan mengidentifikasi isu-isu moral. Di dalamnya terjadi proses interpretasi di mana seorang individu mengenali bahwa suatu masalah moral ada di dalam situasi yang dihadapi atau bahwa suatu prinsip moral menjadi relevan di dalamnya. Tahap ini dinilai kritis karena kemampuan mengidentifikasi signifikansi moral dari suatu isu berperan besar dalam mengawali sebuah proses pengambilan keputusan etis dan juga perilaku etis.

Hasil identifikasi isu-isu moral menghasilkan suatu gambaran dilema moral beserta alternatif tindakan yang dapat dilakukan. Pengambilan keputusan tindakan mana yang sebaiknya diambil bukanlah sebuah proses pemilihan secara acak. Pemutusan harus berdasarkan penalaran yang tepat yang memperhatikan prinsip-prinsip moral yang relevan di dalam proses penalaran etis. Alternatif tindakan yang telah diambil pun membutuhkan ketetapan hati maupun dorongan untuk melakukannya. Itulah yang disebut motivasi etis yang kemudian diikuti oleh implementasi etis di mana alternatif tindakan yang dipilih dilakukan secara nyata.

Integritas terjadi ketika implementasi tindakan yang dilakukan konsisten dengan prinsip moral yang digunakan sebagai pegangan dalam membuat keputusan di tahap penalaran etis yang di dalamnya kesadaran moral berperan secara dominan. Itu sebabnya konsistensi terhadap prinsip moral disebut sebagai integritas moral. Kohlberg (1995) menekankan pentingnya perhatian kepada kesadaran moral ini untuk memahami bagaimana keputusan etis diambil dan juga alasan etis mengapa seseorang mengambil keputusan tertentu (Rest, 1986; Trevino, 1992). Satu hal yang mendasar dari konsep ini adalah bahwa kesadaran moral tidak ditentukan oleh perasaan, melainkan oleh kemampuan intelektual, yaitu kemampuan untuk memahami dan mengerti sesuatu secara rasional (Magnis-Suseno, 2000).

Dalam menjelaskan teori ini, Kohlberg tidak berbicara tentang prinsip moral tertentu, tidak bicara tentang apa yang benar dan tidak secara moral, melainkan meneliti kompetensi untuk memberikan penalaran etis. Ia tidak mengatakan apakah tindakan seorang nenek mencuri susu demi cucunya yang kelaparan, misalnya, adalah etis atau tidak etis, melainkan apakah tindakan mencuri susu itu disetujui ataupun tidak disetujui dibenarkan secara memadai (Arbuthnot & Faust, 1980).

Di dalam tipologi yang dikembangkan oleh Kohlberg, ada tiga tingkat dasar penalaran berbeda terhadap isu moral, yang masing-masing dinamai tingkat pre-conventional, conventional, dan post-conventional. Tiap tingkatan tersebut masing-masing memiliki dua tahap yang menjadikan seluruhnya ada enam tahap penalaran. Semua tingkat dan tahap ini dapat dipandang sebagai pemikiran moral sendiri, pandangan yang berbeda mengenai dunia sosio-moral (Crain, 1985).

Pada tingkat pre-conventional, yang meliputi tahap 1 dan 2, seorang individu memahami pengertian benar dan salah berdasarkan konsekuensi yang diterimanya, misalnya hukuman, hadiah, atau pemenuhan kebutuhan pribadi. Secara ringkas, tahap pertama digambarkan sebagai orientasi terhadap kepatuhan dan hukuman. Pada tahap pertama, seseorang mengasosiasikan penilaian baik dan buruk dengan konsekuensi fisik dari suatu tindakan.

Ketika seseorang menerima hukuman atas tindakannya, maka ia akan memahami bahwa tindakannya itu salah. Dibandingkan dengan modus penalaran tahap pertama, tahap kedua merepresentasikan penalaran yang menilai apa yang baik itu dalam rangka pemenuhan kepentingan pribadi seseorang. Orang mulai dapat memahami bahwa orang lain memiliki kebutuhan individualnya sendiri dan bahwa organisasi sosial dibangun atas dasar pertukaran seimbang antara kepentingan satu orang dengan kepentingan orang lain. Baik penalaran pada tahap pertama dan kedua ini bersifat egosentrik.

Pada tingkat konvensional, yaitu tahap 3 dan tahap 4, individu memahami benar atau tidak secara moral sebagai kesesuaian keputusan yang diambil dengan harapan orang lain atas dirinya, baik dalam

konteks relasi interpersonal (tahap 3) dan pelaksanaan peran individu di dalam sistem sosial yang lebih luas dan abstrak (tahap 4). Pada tahap ketiga, keputusan yang baik adalah keputusan yang mengakomodasi harapan orang lain, melakukan apa yang "baik" di mata orang lain, apa yang disetujui oleh orang lain, berperilaku sesuai dengan permintaan seseorang, atau bersikap loyal dan dapat dipercaya kepada kelompok dekat.

Perspektif sosial individu pada tahap ini menunjukkan kesadaran akan harapan dan kesepakatan mutual, perasaan atau cara pandang orang lain, dan bahwa kepentingan kelompok sosial lebih besar daripada kepentingan diri sendiri. Pada tahap keempat, apa yang benar adalah melaksanakan kewajiban yang ada di dalam kehidupan bermasyarakat dengan tujuan mempertahankan kelompok sosial sebagai satu kesatuan. Mereka yang ada di tahap keempat ini memahami bahwa tanpa ada standar hukum yang sama, kehidupan manusia akan kacau balau, di mana ia sudah dapat menempatkan dirinya sebagai bagian dari masyarakat yang lebih luas. Hukum dipandang sebagai jaminan atas interaksi interpersonal, kenyamanan, dan hak-hak personal.

Pada tingkat penalaran moral post-conventional, yaitu tahap 5 dan 6, individu bergerak ke pemahaman moral yang lebih dalam lagi dan lebih universal. Pada tahap kelima, seseorang menyadari bahwa ada aturan relatif dan ada hak dan nilai yang non-relatif (absolut). Aturan relatif ada dalam konteks kelompok masyarakat tertentu dan harus dijunjung karena merupakan dasar kontrak sosial. Di sisi lain, hak dan nilai non-relatif, seperti misalnya hak untuk hidup dan hak atas kebebasan, harus dijunjung terlepas dari opini publik atau kehendak mayoritas.

Pada tahap keenam, seseorang mulai beralih ke prinsip moral universal yang diikuti bukan karena disetujui secara komunal di dalam kontrak sosial, tetapi karena berasal dari kesamaan hak asasi manusia dan rasa hormat terhadap kemanusiaan dan martabat individu. Faktor kritis dalam menentukan apa yang secara etis benar adalah prinsip moral yang universal, konsisten, komprehensif, dan logis yang ada di dalam hati nurani yang bukan berdasar pada rasa takut dan rasa bersalah. Hal ini terkait dengan penilaian otonom di mana seseorang harus menentukan apakah suatu tindakan sejalan dengan apa yang dipercaya berlaku secara universal.

Dalam menjelaskan etis tidaknya suatu tindakan, teori perkembangan moral kognitif melihat bahwa tindakan yang sama yang dilakukan dapat dilatari oleh kesadaran moral yang berbeda. Misalnya perilaku tidak mencontek yang dilakukan oleh mahasiswa dapat disebabkan oleh rasa takut akan konsekuensi nilai nol, teman-teman yang tidak mencontek, kesadaran akan tanggung jawab sebagai mahasiswa, penghargaan hak intelektual, dll (Wisesa, 2009). Artinya, analisa perilaku individu di dalam pengambilan keputusan etis tidak dapat dilakukan hanya dengan melihat perilaku yang ditunjukkan, tetapi juga prinsip moral yang dipegangnya yang melatarbelakangi perilakunya tersebut. Hal ini juga penting untuk dilakukan untuk menilai integritas moral individu.

##### 5. Menempatkan Kesadaran Moral di dalam Integritas Moral

Bila kesadaran moral memang terbagi atas demikian banyak tahapan, apakah integritas bermakna banyak sesuai dengan tiap tahapan kesadaran moral yang ada? Apakah mahasiswa yang tidak mencontek ketika mengerjakan ujian karena takut mendapat nilai nol bila ketahuan dapat dikatakan bertintegritas karena ia berada pada kesadaran moral tahap pertama? Apakah seorang pejabat yang

menolak menerima uang suap karena ia terikat sumpah jabatan institusinya (kesadaran moral tahap 4) dapat dikatakan berintegritas? Ini adalah pertanyaan penting yang perlu dipecahkan untuk menjawab bagaimana integritas moral harus dimaknai.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya, tidak seperti Mayer, Davis, & Schoorman (1995) dan Treviño-Rodríguez (2007), para kaum obyektivis menilai bahwa tindakan berintegritas moral harus mengacu kepada prinsip dan nilai moral yang objektif, terlepas dari kerangka individu, sosial, maupun organisasi. Obyektivitas prinsip dan nilai moral itu mengandaikan bahwa prinsip dan nilai moral itu berada terlepas dari kesadaran manusia sehingga eksistensinya berdiri secara otonom dari eksistensi manusia.

Manusia menangkap prinsip dan nilai moral melalui akal budinya dan kemampuannya untuk memilih. Kedua, obyektivitas prinsip dan nilai moral harus mengandaikan bahwa prinsip dan nilai moral itu karenanya bersifat universal, yaitu berlaku bagi semua manusia dan melampaui batasan waktu. Ada atau tidaknya kesepakatan dan persetujuan publik tentang suatu prinsip dan nilai moral tidak mempengaruhi keberadaan prinsip dan nilai moral tersebut.

Konsep ini bersama dengan teori tahap perkembangan kesadaran moral akan berujung pada kesimpulan bahwa integritas moral baru dapat terpenuhi ketika keputusan dan perilaku seseorang dilandasi oleh pemahaman prinsip moral pada tahap perkembangan moral keenam. Pada tahap keenam ini, orientasi nilai integritas benar-benar mengarah kepada prinsip moral universal yang secara otonom dipilih dan dijadikan pegangan (Wisera, 2009).

Pada tahap ini, misalnya, seorang mahasiswa memilih untuk tidak mencontek bukan karena enggan menerima konsekuensi nilai nol, atau ikut-ikutan teman-temannya, atau kewajiban sebagai mahasiswa, atau lainnya, tetapi karena loyalitas kepada nilai kejujuran. Nilai kejujuran sendiri adalah salah satu prinsip moral universal yang kepadanya norma-norma moral di tatanan masyarakat dan budaya mengacu. Apa yang secara etis benar di tahap keenam adalah bertindak sejalan dengan prinsip-prinsip yang dipegang secara otonom yang mencakup lingkup seluruh manusia pada seluruh kurun waktu. Prinsip universal ini diikuti bukan karena disetujui secara komunal di dalam kontrak sosial, tetapi karena berasal dari kesamaan hak asasi manusia dan rasa hormat terhadap kemanusiaan dan martabat individu.

Bagaimana menentukan apakah suatu tindakan sejalan dengan apa yang dipercaya berlaku secara universal? Kohlberg mengajukan dua konsep etika yang sejalan dengan modus yang dimaksudkannya di dalam tahap keenam, yaitu *the golden rule* dan imperatif kategoris. *The golden rule* berisi aturan yang menganjurkan seseorang untuk tidak melakukan pada orang lain apa yang ia tidak mau orang lain lakukan kepada dirinya. Aturan ini dibangun di atas konsep kesamaan derajat, harkat, dan martabat semua manusia. Semua orang setara dan memiliki nilai kemanusiaan yang sama tanpa memandang latar belakang ras, suku bangsa, usia, jenis kelamin, pekerjaan, status, dan lainnya. Oleh karena itu semua orang harus menghargai orang lain setidaknya sama seperti ia menghargai dirinya.

Imperatif kategoris sendiri adalah konsep yang dipopulerkan oleh Immanuel Kant (1785/1996). Meski mirip dengan *the golden rule*, tetapi keduanya berbeda. *The golden rule* menuntut bahwa tindakan seseorang disesuaikan dengan standar dirinya sendiri, sebaliknya imperatif kategoris mengandaikan standar yang berlaku di mana pun dan kapan pun. Ia menyatakan bahwa seseorang harus selalu

diperlakukan dengan penuh rasa hormat terhadap kemanusiaan dan martabatnya, dan harus ditempatkan sebagai akhir dan sebagai dirinya sendiri. Maksudnya adalah bahwa tindakan yang berkenaan dengannya tidak boleh menempatkan dirinya sebagai sarana untuk tujuan lain, tetapi tindakan itu haruslah menempatkan dirinya sebagai akhir tujuan tindakan itu. Perbedaan antara *the golden rule* dan imperatif kategoris misalnya sikap tentang tindakan berbohong. *The golden rule* dapat menerima berbohong sebagai etis pada situasi tertentu, tetapi imperatif kategoris mengatakan bahwa berbohong adalah imoral tanpa terkecuali. Bagi Kant, suatu tindakan dikatakan etis bila dapat diuniversalkan. Moralitas bukanlah masalah selera.

## 6. Integritas dan Perilaku Etis

Bagaimana kaitan integritas dengan perilaku etis? Beberapa literatur yang memuat pandangan tentang integritas di dalam kajian perilaku organisasi, kepemimpinan, dan lainnya secara esensial menyandingkan integritas dengan kejujuran. Beberapa orang peneliti bahkan menggunakan kedua istilah itu dengan menyamakan makna keduanya, bahkan sinonim (Yukl & Van Fleet, 1992; Hosmer, 1995). Meski keduanya berhubungan, tetapi bukan berarti keduanya sinonim dan bahkan berbeda. Integritas dan kejujuran adalah dua hal yang berbeda dan tidak dapat disamakan. Menurut Rand (1957, di dalam Becker, 1998) kejujuran adalah pengakuan atas kenyataan bahwa seseorang tidak dapat memalsukan eksistensi (yaitu fakta-fakta tentang dunia luar), dan integritas adalah pengakuan tentang fakta bahwa seseorang tidak dapat memalsukan kesadarannya (yaitu fakta-fakta yang berhubungan dengan prinsip atau nilai yang dipegang seseorang).

Secara sederhana dapat dikatakan bahwa kejujuran mengandaikan seseorang tidak menggunakan kesadarannya untuk mendistorsikan realitas (baik bagi diri sendiri maupun orang lain), sedangkan integritas mengandaikan bahwa seseorang tidak mengkhianati keyakinannya tentang kesadarannya dalam bertindak. Bila dikatakan bahwa integritas adalah sikap loyal kepada prinsip moral tertentu yang diwujudkan ke dalam tindakan, maka salah satu contoh prinsip moral tersebut adalah untuk bertindak jujur pada setiap kesempatan. Dengan demikian, kejujuran dibutuhkan untuk menciptakan integritas, tetapi bukan suatu keharusan.

Agar dapat membentuk suatu integritas moral, tindakan jujur haruslah didasari oleh prinsip moral kejujuran. Prinsip moral untuk bertindak jujur ini sendiri haruslah merupakan turunan dari nilai kejujuran, yang adalah nilai moral universal, dan bukan dari nilai lainnya seperti pada tahap perkembangan moral pre-conventional ataupun conventional. Dengan begitu tindakan jujur yang dilakukan benar-benar dilakukan demi nilai kejujuran itu sendiri dan bukan karena alasan lain yang digunakan untuk membenarkan tindakan jujur itu. Menginformasikan kepada konsumen secara jujur tentang suatu produk dengan alasan bahwa hal itu sudah menjadi kode etik perusahaan adalah suatu tindakan yang baik, tetapi tidak cukup untuk menjadikan orang yang melakukannya berintegritas moral.

Integritasnya adalah sebatas pada aturan perusahaan di mana ia bekerja. Prinsip moral perusahaannya untuk menginformasikan secara jujur produk yang dijual kepada konsumen memang seakan menekankan kejujuran, tetapi apakah memang nilai kejujuran yang ditekankan di dalamnya (tahap perkembangan moral keenam) ataukah demi kepuasan pelanggan (tahap ketiga) yang berujung pada peningkatan keuntungan perusahaan (tahap kedua)?

Hal ini juga sekaligus menjadi bantahan bagi DeGeorge (1993) yang berpendapat bahwa bertindak dengan integritas dan bertindak etis adalah sinonim. Bertindak dengan integritas memang dapat dipahami sebagai sebuah tindakan etis, bahwa bertindak dengan integritas diharapkan dan dinilai memiliki kadar moral oleh masyarakat, tetapi terlalu cepat bila mengatakan bahwa bertindak dengan integritas bersinonim dengan bertindak etis. Bertindak etis mengandaikan adanya tindakan, yaitu aktualisasi ide tentang moralitas ke dalam tindakan.

Meskipun di satu sisi kebaikan itu memiliki nilai absolut, tetapi di sisi lain kebaikan itu dapat bernilai relatif. Hal ini sebenarnya tergambar di dalam teori perkembangan moral Kohlberg, perilaku yang sama dapat memiliki kadar moral yang berbeda tergantung dari kapasitas moral kognitif seseorang yang melakukannya. Berbicara jujur, misalnya, dapat dikategorikan sebagai sebuah tindakan etis. Hanya saja nilai moral dari tindakan tersebut bernilai moral berbeda, misalnya ketika tujuan dari berbicara jujur itu dilakukan demi mendapatkan pujian bila dibandingkan berbicara jujur yang dilakukan demi nilai kejujuran itu sendiri. Kedua, di lain pihak, perilaku yang sama dapat dipersepsi berbeda kadar moralnya oleh orang atau masyarakat yang berbeda.

Kejujuran meski memiliki nilai moral universal, tetapi prinsip moral yang diturunkan darinya, seperti misalnya berbicara jujur tidak selalu dipandang sebagai tindakan etis. Dapat dikatakan bahwa tindakan etis mengacu kepada prinsip moral yang berlaku pada sistem sosial tertentu. Pada titik ini tindakan etis tidak selalu bersinonim dengan bertindak dengan integritas karena bertindak dengan integritas mengandaikan tindakan yang mengacu kepada prinsip dan nilai moral yang universal. Dengan demikian, tidak tepat bila menyamakan bertindak dengan integritas dengan bertindak etis.

## 7. Kesimpulan dan Implikasi

Pemahaman kepada makna integritas tidak cukup hanya dibahas pada skala perilaku yang ditunjukkan oleh individu ataupun prinsip moral yang dipegang oleh individu. Integritas mencakup keduanya. Karenanya, kajian dan penilaian terhadap integritas harus meliputi baik pemahaman terhadap prinsip moral yang dipegang oleh individu dan perilaku yang ditunjukkan. Prinsip moral itu sendiri haruslah dibangun di atas nilai moral universal sehingga tindakan yang dilakukan menurut prinsip moral itu benar-benar bernilai etis. Itulah sebabnya tidak mudah mengatakan suatu tindakan seseorang sebagai berintegritas. Integritas bukan sekadar istilah yang merujuk pada perilaku etis, tetapi lebih jauh dalam lagi, integritas mengandaikan tingkat pemahaman moral yang universal yang secara rasional dapat dipertanggungjawabkan. Hal ini membawa implikasi bahwa tidak setiap perilaku etis dapat dinilai sebagai tindakan berintegritas dan hanya perilaku etis yang dilakukan atas dasar prinsip dan nilai moral universal yang dapat dikatakan berintegritas moral.

Kode etik organisasi dan aturan perusahaan memang dapat menjadi koridor perilaku anggota organisasi. Tetapi, penerapan kode etik dan aturan perusahaan yang disertai dengan mekanisme hukuman dan imbalan memiliki efek negatif. Sistem hukuman dan imbalan sering digunakan untuk membangun dan menguatkan budaya organisasi, termasuk menekan perilaku tidak etis yang dilakukan oleh karyawan. Sayangnya, ketergantungan yang besar pada sistem hukuman dan imbalan untuk menegakkan kode etik dan aturan akan membawa individu-individu di dalam organisasi kepada konsistensi asosiasi keputusan dan tindakan dengan hukuman atau imbalan tertentu (tahap pre-conventional dalam teori perkembangan moral Kohlberg) (Baucus & Beck-Dudley, 2005).

Bukannya menciptakan budaya etis, banyak organisasi yang menerapkan desain budaya organisasi yang mengadopsi penalaran moral pada tahap rendah dengan hanya menitikberatkan perhatian pada perilaku berujung pada pengambilan keputusan dan perilaku yang tidak etis yang dilakukan oleh karyawan.

Menerapkan integritas moral di dalam konteks organisasi dengan demikian perlu memikirkan bagaimana membentuk perilaku anggota organisasi agar sejalan dengan perilaku yang diharapkan oleh organisasi dan sekaligus membentuk kesadaran moral yang berorientasi kepada nilai moral universal.

## Daftar Pustaka

- Arbutnot, J. B. dan Faust, D. (1980). *Teaching Moral Reasoning: Theory and Practice*, New York: Harper & Row.
- Askun, D., E. U. Oz, dan Aşkun, O. B. (2010). "Understanding Managerial Work Values in Turkey", *Journal of Business Ethics*, Vol 93, pp 103-114.
- Audi, R. dan Murphy, P. E. (2006). "The Many Faces of Integrity", *Business Ethics Quarterly*, Vol 16 Issue 1, pp 30-21.
- Barry, B. dan Stephens, C. U. (1998). "Objections to An Objectivist Approach to Integrity", *Academy of Management Review*, Vol 23 No 1, pp 162-169.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Implications*, 3<sup>rd</sup> ed, New York: Free Press.
- Baucus, M. S. dan Beck-Dudley, C. L. (2005). "Designing Ethical Organizations: Avoiding the Long-Term Negative Effects of Rewards and Punishments", *Journal of Business Ethics*, Vol 56, pp 355-370.
- Becker, T. E. (1998). "Integrity in Organizations: Beyond Honesty and Conscientiousness", *Academy of Management Review*. Vol 23 No 1, pp 154-161.
- Berry, C. M., Sackett, P. R., dan Wiemann, S. (2007). "A Review of Recent Developments in Integrity Test Research", *Personnel Psychology*, Vol. 60 No. 2, pp 271-301.
- Butler, J. K., dan Cantrell, R. S. (1984). "A Behavioral Decision Theory Approach to Modeling Dyadic Trust in Superiors and Subordinates", di dalam Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, Vol 20, pp 379-403.
- Crain, W.C. (1985). *Theories of Development*, New Jersey: Prentice Hall.
- De George, R. T. (1993). *Competing with Integrity in International Business*, New York: Harper Collins.
- DeGeorge, R. T. (1993). *Competing with Integrity in International Business*, New York: Oxford University Press.
- Hosmer, L. T. (1995). "Trust: The Connecting Link Between Organizational Theory and Philosophical Ethics", *Academy of Management Review*, Vol 20, pp 379-403.
- Jacobs, D. C. (2004). "A Pragmatist Approach to Integrity in Business Ethics", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 13 Issue 3, pp 215-223.
- Kant, I. (1996) *Groundwork of the Metaphysics of Morals*, diterjemahkan oleh Mary J. Gregor. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kirkpatrick, S. A. dan Locke, E. A. (1991). "Leadership: Do Traits Matter?", *Academy of Management Executive*, Vol 5, pp 48-60.

- Kohlberg, L. (1995). *Tahap-tahap Perkembangan Moral*, diterjemahkan oleh John de Santo dan Agus Cremers, Yogyakarta: Kanisius.
- Magnis-Suseno, F. (2000). *12 Tokoh Etika Abad Ke-20*, Yogyakarta: Kanisius.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., dan Schoorman, F. D. (1995). "An Integrative Model of Organizational Trust", *Academy of Management Review*, Vol 20, pp 709-734.
- McFall, L. (1987). "Integrity", *Ethics*, Vol 98, pp 5-20.
- McShane, S. L. dan M. A. Von Glinow (2003). *Organizational Behavior*, 2<sup>nd</sup> ed, Boston: McGraw-Hill Irwin.
- Morrison, A. (2001). "Integrity and Global Leadership", *Journal of Business Ethics*, Vol. 1 (May), pp 65-76.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., dan Schmidt, F. L. (1995). "Integrity Tests: Overlooked Facts, Resolved Issues, and Remaining Questions", *American Psychologist*, Vol. 50, pp 456-457.
- Paine, L. S. (1994). "Managing for Organizational Integrity", *Harvard Business Review*, March-April, pp 106-117.
- Peikoff, L. (1991). *Objectivism: The Philosophy of Ayn Rand*, New York: Meridian.
- Rand, A. (1964). *The Virtue of Selfishness: A New Concept of Egoism*, New York: New American Library.
- Rest, J. (1986). *Moral Development: Advances in Research and Theory*, New York: Praeger.
- Solomon, R. C. (1992). *Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business*, New York: Oxford University Press.
- Stewart, D. (1996). *Business Ethics*, New York: McGraw-Hill International Editions.
- Trevino, L. K. (1992). "Moral Reasoning and Business Ethics: Implications for Research, Education, and Management", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp 445-59.
- Trevinyo-Rodríguez, R. N. (2007). "Integrity: A Systems Theory Classification", *Journal of Management History*, Vol. 13 No. 1, pp 74-93.
- Weiss, J. W. (2003). *Business Ethics: A Stakeholder and Issues Management Approach*, 3<sup>rd</sup> ed, Ohio: South-Western.
- Wisesa, A. (2009). *Orientasi Nilai Integritas dan Keputusan Etis di Balik Pelanggaran Akademik: Pendekatan Perkembangan Kognitif Terhadap Manajemen Perilaku Berbasis Nilai*, Tesis, Bandung: Universitas Katolik Parahyangan.
- Yukl, G. A. dan Van Fleet, D. D. (1992). "Theory and Research on Leadership in Organizations", di dalam Dunnette, M. D. dan Hough, L. M. (ed), *Handbook of Industrial & Organizational Psychology*, 2<sup>nd</sup> ed, Vol 3, Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Zauderer, D. G. (1992). "Integrity: And Essential Executive Quality", *Business Forum*, Los Angeles: California State University, pp 12-16