

Bab 8.

Etika Dan Budaya Perusahaan

Pembahasan:

Etika dan kebudayaan perusahaan:

- Kebudayaan perusahaan
- Kepemimpinan etis
- *Healthy organization culture*

8.1. Definisi Kebudayaan Perusahaan

Kebudayaan perusahaan menurut Joseph DesJardins (2014) merupakan suatu budaya yang dibagikan melalui kepercayaan, ekspektasi dan nilai-nilai yang mempengaruhi dan mengarahkan perilaku dan pola pikir anggota didalam organisasi. Kebudayaan juga dibentuk oleh orang-orang yang ada didalam organisasi. Setiap organisasi memiliki nilai dan kebudayaan yang berbeda-beda.

Contoh:

- IBM pernah dikenal dengan budaya berpakaian menggunakan kemeja putih dilengkapi dasi hitam.
- Perusahaan-perusahaan teknologi terkini menerapkan budaya yang lebih informal dan lebih banyak bermain peran.
- Beberapa perusahaan juga ada yang menerapkan budaya disiplin masuk kerja pukul 08.00-17.00.

Budaya perusahaan juga dapat diartikan sebagai representasi tentang interaksi dan harapan suatu kelompok. Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kombinasi ide, adat istiadat, praktek tradisional, nilai-nilai perusahaan, yang mendefinisikan perilaku normal bagi setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan. Budaya perusahaan mencakup semua kebijakan, prosedur, tujuan, strategi, dan tindakan manajemen.

Faktor penting budaya perusahaan mencakup norma, keyakinan, nilai-nilai standar, ritual, struktur, penghargaan, iklim, dan jenis interaksi yang dapat diharapkan dalam sebuah perusahaan. Budaya perusahaan dapat mempengaruhi nilai-nilai dan karakter pribadi. Nilai-nilai pribadi dan karakter moral mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja etis suatu perusahaan (Frederick, Post, Davis, 1992).

Perusahaan sebagai sebuah organisasi yang terdiri dari bermacam orang dengan latar belakang pendidikan, ekonomi, suku bangsa, maupun budaya perusahaan sebelumnya, membentuk sebuah keluarga besar yang sangat kompleks. Mengefektifkan orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi dan perusahaan diperlukan suatu “perekat”, yakni nilai-nilai yang dapat diterima oleh semua orang yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja sama dengan efektif.

Jadi budaya organisasi secara singkat dapat didefinisikan sebagai serangkaian nilai atau keyakinan yang menghasilkan pola perilaku tertentu secara kolektif dalam Korporasi.

Pemahaman Budaya Organisasi Dalam Implementasi Konsep Budaya

- 1) Sistem nilai dan keyakinan organisasi yang mewarnai perilaku pegawai dan kegiatan organisasi.
- 2) Metode atau kebiasaan kerja yang telah membudaya (tertanam).
- 3) Suatu pola terpadu dari tingkah laku pegawai dalam perusahaan antara lain pemikiran, tindakan, pembicaraan, ritual atau upacara dan benda-benda

8.2. PEMAHAMAN UNSUR BUDAYA ORGANISASI

- a) **Nilai (*value*):** Nilai budaya dapat berbentuk disiplin (taat bekerja dengan penuh kesadaran), kreatif dan inovatif, kualitas dan produktivitas, kepuasan bersama, profesional, jiwa pelayanan ikhlas, ramah, kerja sama, adaptif, menghargai waktu, dan sebagainya.
- b) **Norma:** Aturan atau kaidah yang dipakai sebagai tolak ukur penilaian, atau aturan yang mengikat (peraturan) sebagai panduan, tatanan, dan kendali tingkah laku individu dalam organisasi. Seluruh peraturan yang diterbitkan harus dijiwai oleh nilai-nilai budaya perusahaan.
- c) **Wewenang (*authority*):** Kekuasaan yang sah untuk melaksanakan peranan sesuai dengan jabatan untuk mewujudkan harapan-harapan selaras dengan nilai-nilai budaya perusahaan.
- d) **Imbal jasa atau penghargaan (*reward*)** Imbal jasa yang diberikan secara wajar dan adil, baik bersifat finansial maupun non-finansial atau imbalan dalam bentuk penghargaan atas prestasi positif atau hukuman atas prestasi negatif.

8.3. Faktor Penentu Budaya Perusahaan

Faktor-faktor yang menentukan dalam menciptakan budaya organisasi yaitu: iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja, dengan ciri-ciri:

- ✧ Kejelasan dengan tanggung jawab artinya seperti tiap individu merasa diberi tanggung jawab
- ✧ Kejelasan sasaran kerja, artinya setiap individu mengerti apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melaksanakan serta kepada siapa ia harus melaporkannya
- ✧ Kejelasan penilaian kinerja, artinya setiap individu memperoleh umpan balik dari apa yang dikerjakannya
- ✧ Adanya tantangan kerja bagi setiap individu dalam melaksanakan kerja
- ✧ Adanya bimbingan kerja bagi setiap individu
- ✧ Adanya keinginan untuk bekerja keras
- ✧ Adanya penghargaan untuk individu yang berprestasi
- ✧ Kejelasan karier di masa depan
- ✧ Adanya pengakuan dari atasan dan teman sejawat
- ✧ Adanya keluwesan dalam melaksanakan pekerjaan
- ✧ Kejelasan dalam mengambil resiko untuk setiap peran
- ✧ Adanya keterbukaan artinya setiap individu merasa bahwa manajemen dan lingkungan kerja sifatnya terbuka
- ✧ Adanya keakraban hubungan kerja secara harmonis
- ✧ Adanya sikap toleran artinya kesadaran tiap individu mempertimbangkan saran yang diberikan
- ✧ Adanya kepedulian artinya setiap individu peduli atas masalah yang timbul dan berusaha mencari jalan pemecahannya
- ✧ Adanya rasa memiliki artinya setiap individu merasa terikat dalam organisasi bukan diikat
- ✧ Adanya kerja sama yang akrab dalam organisasi
- ✧ Adanya saling percaya mempercayai dalam melaksanakan pekerjaan.

8.4. MANFAAT BUDAYA PERUSAHAAN

- 1) Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
- 2) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota. Adanya budaya yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
- 3) Mementingkan tujuan dari pada mengutamakan kepentingan individu.
- 4) Menjaga stabilitas organisasi, komponen-komponen organisasi direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Prinsipnya, tidak ada satu budaya perusahaan yang sifatnya statis (tetap). Budaya perlu berubah, sesuai perkembangan lingkungan. Tetapi dalam merubah budaya merupakan suatu hal yang sulit yang diumpamakan seperti berpindahnya gunung es. Budaya perusahaan bisa membentuk anggota-anggota yang ada didalamnya, demikian sebaliknya dimana perilaku anggota-anggota organisasi dapat membentuk budaya perusahaan.

8.5. PENGARUH ETIKA TERHADAP BUDAYA PERUSAHAAN

Etika seseorang dan etika bisnis adalah satu kasatuan yang terintegrasi sehingga tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya, keduanya saling melengkapi dalam mempengaruhi perilaku antar individu maupun kelompok, yang kemudian menjadi perilaku organisasi yang akan berpengaruh terhadap budaya perusahaan. Jika etika menjadi nilai dan keyakinan yang terinternalisasi dalam budaya perusahaan, maka akan berpotensi menjadi dasar kekuatan perusahaan dan akhirnya akan berpotensi menjadi stimulus dalam peningkatan kinerja karyawan.

Terdapat pengaruh yang signifikan antara etika seseorang dari tingkatan manajer terhadap tingkah laku etis dalam pengambilan keputusan. Kemampuan seorang profesional untuk dapat mengerti dan peka terhadap adanya masalah etika dalam profesinya sangat dipengaruhi oleh lingkungan, sosial budaya, dan masyarakat di mana dia berada.

Budaya perusahaan memberikan sumbangan yang sangat berarti terhadap perilaku etis. Perusahaan akan menjadi lebih baik jika mereka membudayakan etika dalam lingkungan perusahaannya. Budaya perusahaan memberikan sumbangan yang sangat berarti terhadap perilaku etis. Perusahaan akan menjadi lebih baik jika membudayakan etika dalam lingkungan perusahaannya.

8.6. Kepemimpinan Etis dan Budaya Perusahaan

DesJardins (2014) mengatakan bahwa jika perusahaan ingin membudayakan nilai-nilai perusahaan, maka tanggungjawab paling besar ada pada pemimpin. Pimpinan dianggap sebagai sosok penting dalam pelaksanaan budaya perusahaan, pimpinan selaku *role model* memiliki tanggungjawab terhadap *stakeholders* yang ada. Sehingga seorang pemimpin harus memiliki nilai dasar.

Persepsi Kualitas Kepemimpinan

The Pew Research Center mengadakan survey terhadap 2250 orang dewasa di USA tentang kepemimpinan yang lebih baik antara pria dan wanita. Hasilnya, wanita terlihat lebih baik dalam aspek penilaian kepemimpinan. Hasil ini diperkuat oleh riset dari Zenger dan Folkman bahwa wanita memiliki nilai lebih baik daripada pria dalam hal berikut:

- Mengembangkan orang lain
- Menjalin hubungan
- Inisiatif
- Pengembangan diri
- Integritas/ kejujuran
- Berorientasi hasil

Kepemimpinan Efektif dan Kepemimpinan Efektif Etis

Perbedaan utama antara kepemimpinan efektif dan kepemimpinan efektif etis terletak pada cara untuk memotivasi bawahan dan mencapai tujuan. Kepemimpinan efektif bisa saja menggunakan cara untuk mencapai tujuan dengan ancaman, intimidasi, pelecehan dan pemaksaan. Sedangkan kepemimpinan efektif etis lebih mengutamakan pendekatan seperti menunjukkan contoh perilaku etis, mengajak, atau menggunakan aturan yang berlaku sebagai dasar tindakan.

8.7. Healthy Organization Culture

Institute for Business, Technology and Ethics menyatakan bahwa ada beberapa sifat yang dimiliki oleh budaya organisasi yang sehat, yaitu:

1. Keterbukaan dan rendah hati yang dimiliki pimpinan terhadap bawahan
2. Lingkungan yang mengutamakan tanggung jawab dan akuntabilitas
3. Kebebasan untuk mengambil resiko sesuai batas kemampuan
4. Komitmen tinggi untuk melakukan segala sesuatu dengan benar
5. Kemauan untuk bersikap toleransi dan belajar dari kesalahan
6. Konsistensi dan integritas yang tinggi
7. Kemampuan dalam berkolaborasi, integrasi dan berpikir menyeluruh
8. Pantang menyerah dalam menghadapi kesulitan.

Warning Signs of unhealthy organization menurut *Pricewaterhouse Coopers* (PwC)

- 1) Struktur organisasi yang kompleks dan adanya divisi-divisi yang tidak jelas tujuannya
- 2) Ketidacukupan manajerial skill dalam posisi-posisi penting seperti manajer resiko
- 3) Pertumbuhan atau pengurangan yang terjadi dengan cepat dan membuang sumber daya
- 4) Menugaskan kembali pimpinan atau direksi yang sudah pensiun tanpa kepentingan yang jelas
- 5) Anggota direksi dan senior manajer yang terlibat dalam manipulasi keuangan perusahaan masih terlibat atau berada dalam organisasi
- 6) Kekurangan karyawan dalam divisi keuangan atau akuntansi
- 7) Kekurangan karyawan divisi audit internal
- 8) Tidak adanya atau tidak efektifnya satuan audit dalam organisasi
- 9) Manajemen banyak menghambur-hamburkan modal perusahaan
- 10) Ruang lingkup audit internal dibatas-batasi
- 11) Gagal dalam melihat kelemahan terhadap kontrol dan proses yang ada dalam organisasi.