

# Pengambilan Keputusan Etis

**Estu Mahanani, SP., MM**

## **1. Latar Belakang**

Menurut Mardani dkk (2020), bahwa keputusan (decision) secara harfiah berarti pilihan (choice). Sedangkan menurut Anwar (2014), bahwa pengambilan keputusan merupakan sebuah pendekatan yang digunakan untuk menghadapi permasalahan secara sistematis. Haudi (2021) mendefinisikan pengambilan keputusan adalah proses melakukan penilaian dan menjatuhkan sebuah pilihan.

Pengambilan Keputusan Etis secara umum upaya untuk menyelesaikan masalah dengan memilih alternatif solusi yang ada. Sebagai ilmu, pengambilan keputusan merupakan suatu aktivitas yang memiliki metode, cara, dan pendekatan tertentu secara sistematis, teratur dan terarah.

Urutan pengambilan keputusan etis empat tahap untuk menggambarkan tahap kognitif individu ketika menghadapi dilema etika yaitu : pengakuan etis mampu menafsirkan situasi sebagai etis atau tidak etis, penilaian etis memutuskan tindakan mana yang benar secara etis, niat etis memprioritaskan alternatif etis, dan perilaku etis terlibat dalam perilaku yang didorong oleh etika. Rest menyatakan jika salah satu tahapan tersebut berhasil, maka belum berarti akan mempengaruhi keberhasilan pada tahap lainnya karena secara konseptual empat tahapan pengambilan keputusan etis tersebut berbeda-beda.

Ada 2 jenis atau tipe pengambilan keputusan: 1. Programmed Decision: Prosedur khusus yang dikembangkan untuk menangani masalah yang rutin dan berulang-ulang. 2. Nonprogrammed Decision: Keputusan yang bersifat baru dan tdk terstruktur, diperlukan pada situasi permasalahan yang unik dan kompleks.

## **BAB II PEMBAHASAN**

### **Pengambilan Keputusan Etis**

Tipe pengambilan Keputusan terdapat dua hal yang membuat sebuah Keputusan berkualitas yaitu Kontribusi terhadap peningkatan nilai organisasi dan individual yang disebut konsekuensi dan Akurasi antara prediksi dan realisasi yang disebut GAP. Terdapat beberapa ciri – ciri pengambilan Keputusan etis :

1. Pertimbangan tentang apa yang benar dan apa yang salah. Dalam pengambilan keputusan yang etis, kita tentu harus mempertibangkan apakah yang kita pilih sudah benar atau masih salah.
2. Sering menyangkut pilihan yang sulit. Terkadang dalam pengambilan keputusan, kita akan dihadapi pada situasi yang sulit untuk ditebak atau dipecahkan. Oleh karena itu, diperlukan juga pengalaman dalam memecahkan masalah tersebut.
3. Tidak mungkin dielakkan. Jangan hidup kalau tidak mau menemukan masalah dan mengambil keputusan!
4. Dipengaruhi oleh norma, situasi, iman, tabiat dan lingkungan sosial. Dalam pengambilan keputusan, tentu akan sangat dipengaruhi oleh behavior, kebiasaan, watak, situasi atau keadaan waktu itu, dan environment / lingkungannya.

### **Tujuan pengambilan Keputusan Etis**

Untuk memperoleh pilihan yang terbaik diantara alternatif – alternatif pilihan yang ada, agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan /organisasi dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam setiap proses pengambilan Keputusan, dibutuhkan beberapa pertimbangan penting agar Keputusan tersebut sesuai dengan permasalahan yang dihadapi. Salah satunya pertimbangan secara etika juga menjadi unsur utama dalam pengambilan keputusan. Etika merupakan implementasi nilai-nilai moral dalam kehidupan manusia, yang berkaitan dengan tindakan kebaikan dan tindakan keburukan.

Adapun beberapa sikap etika yang digunakan dalam pengambilan keputusan, antara lain :

1. Sikap Integritas Suatu sikap yang mencerminkan kejujuran, keadilan, dan konsisten dengan nilai-nilai yang dipegang teguh, serta menghindari konflik kepentingan dan tindakan yang dapat merugikan orang lain.
2. Sikap Keadilan Suatu sikap yang memperlakukan semua pihak dengan adil dan setara, serta menghindari diskriminasi dan memilih keputusan yang memberikan manfaat yang seimbang.
3. Prinsip Keberlanjutan Suatu sikap yang memperhatikan dampak jangka panjang dari keputusan yang diambil, serta menghindari tindakan yang merugikan lingkungan dan Masyarakat.

Contoh kasus dibawah ini :

### **1. Sejarah NIKE**

Nike adalah sebuah Perusahaan pakaian olahraga, sepatu, dan alat-alat olahraga asal Amerika Serikat yang didirikan pada Tahun 1962 oleh Bill Bowerman dan Phil Knight. Dibentuk nya Kerja sama awalnya untuk mendistribusikan sepatu olahraga buatan Jepang Onitsuka Tiger dengan harga murah dan kualitas tinggi dalam rangka mematahkan dominasi Perusahaan Sportswear Jerman yaitu yaitu Puma dan Adidas dalam industry domestic Amerika Serikat. Salah satu contoh supplier NIKE yang berasal dari Indonesia yaitu PT. Pratama Abadi Industri. Yaitu Perusahaan yang bergerak dibidang dalam bidang manufaktur sepatu lari, Perusahaan ini memproduksi berbagai tipe running shoes dalam berbagai jenis ukuran baik untuk anak-anak maupun orang dewasa. Spesifikasi dari tiap tipe sepatu telah diberikan oleh pihak Nike untuk kemudian diproduksi oleh PT. Pratama abadi Industri sesuai dengan syarat spesifikasi yang telah ada. Hasil produksi yang telah dihasilkan oleh PT. Pratama abadi Industri, tidak boleh dipasarkan di dalam negeri. Semua hasil produksi yang telah ada

merupakan hak dari pihak Nike yang ada di Beverton (USA) untuk kemudian akan diekspor lagi ke negara lain, seperti Perancis, Swedia, India, Belgia, Kanada, USA, Afrika Selatan, Argentina, Uruguay, Chile.

Nike dikritik karena berusaha menutupi kondisi kerja yang buruk serta eksploitasi buruh. Nike juga adalah perusahaan besar yang tidak memiliki pabrik. Karena mereka lebih senang untuk out sourcing kebutuhan-kebutuhan mereka terutama kepada sektor informal, ataupun perusahaan lainnya, sehingga mengefisienkan dan meminimalisir ongkos produksi. Knight tidak mampu mendelegasikan tugas dengan baik, sehingga di tahun 1983 Nike mengalami kemunduran karena tidak tepatnya perencanaan dari pelaksana yang dipercaya oleh Knight waktu itu. Waktu itu pengelola yang dipercaya Knight mengubah image Nike dari sepatu atletik menjadi sepatu kasual. Padahal saingannya Reebok lebih dahulu mengembangkan Sepatu untuk aerobik, sehingga konsumen lebih percaya pada Reebok. Nike membutuhkan perencanaan baru untuk mengembalikan posisi Nike sebagai produsen sepatu nomor satu dengan penjualan yang secepatnya.

#### **a. Tahapan Pengambilan Keputusan Etis NIKE**

##### **1. Penetapan Goal dan Objective serta pengukuran hasil**

Krisis yang dialami Nike pada tahun 1983 tak lepas dari proses pertumbuhan organisasi. Menurut Larry Greiner ada 5 tahap pertumbuhan organisasi : kreativitas, pengarahan, pendelegasian, koordinasi, dan kerja sama. Nike mengalami krisis disaat tahap pendelegasian dimana Knight tidak melakukan kontrol yang ketat sehingga keputusan bawahannya membawa dampak bagi Nike.

##### **2. Pengidentifikasian masalah**

Knight kemudian melakukan terobosan kilat untuk membentuk kembali brand image dari Nike. Menurut Agyris "intervensi merupakan suatu aktivitas masuk ke dalam sistem relationship yang berjalan, baik diantara individu, kelompok, maupun

organisasi, dengan tujuan membantu menuju suatu perubahan yang sukses” Dalam intervensi, terkadang perlu mendatangkan konsultan dari luar organisasi, tetapi intervensi terbanyak dapat dilakukan oleh manajemen internal.

### **BAB III. PENUTUP**

#### **1. KESIMPULAN**

Dari pembahasan sebelumnya dapat kita simpulkan bahwa, Masalah pengambilan keputusan sangat penting dipelajari karena hal tersebut menjelaskan bagaimana cara para manajer berhasil membuat keputusan strategis dan operasional. Knight harus menghadapi beberapa tipe keputusan dan keputusan ini berbeda sesuai dengan jumlah risiko, ketidakpastian, dan ambiguitas dalam suatu lingkungan. bahwa pengambilan keputusan adalah suatu tindakan yang sengaja, tidak secara kebetulan dan tidak boleh sembarangan dalam rangka memecahkan masalah yang dihadapi suatu organisasi. Dimana pengambilan keputusan ini ditanggung dan diputuskan oleh pimpinan organisasi yang bersangkutan dan untuk menghasilkan keputusan yang baik itu sangat dibutuhkan informasi yang lengkap mengenai permasalahan, inti masalah, penyelesaian masalah, dan konsekuensi dari Keputusan yang diambil.