



INTEGRITAS: KONSEP DAN PRAKTIK DALAM BISNIS



Editor

Prima Naomi | Handrix Chris Haryanto

Tim Penulis

Iin Mayasari | Handrix Chris Haryanto | Tia Rahmania
Ahmad Azmy | Handi Risza | Agung Priyono |
Adrian A Wijanarko | Iyus Wiadi | Auliya Rahma Putri |
M. Subhi-Ibrahim | Dhea Dayurangi Meghatruh | Ayoengsih Dyah W. |
Gilang Cempaka | Eko Fristiawanto

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Paramadina,
Jakarta*

Ririn Tri Ratnasari | Sri Hartini | Muhammad Ihwanuddin
Nisful Laila | Gancar C. Premananto | Masmira Kurniawati

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga,
Surabaya*

INTEGRITAS: KONSEP DAN PRAKTIK DALAM BISNIS



[Halaman ini sengaja dikosongkan]

INTEGRITAS: KONSEP DAN PRAKTIK DALAM BISNIS

Editor

Prima Naomi | Handrix Chris Haryanto

Tim Penulis

lin Mayasari | Handrix Chris Haryanto | Tia Rahmania

Ahmad Azmy | Handi Risza | Agung Priyono

Adrian Wijanarko | Iyus Wiadi

Auliya Rahma Putri | M. Subhi-Ibrahim

Dhea Dayuranggi Meghatruh | Ayoeningsih Dyah W.

Gilang Cempaka | Eko Fristiawanto

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Paramadina,
Jakarta*

Ririn Tri Ratnasari | Sri Hartini | Muhammad Ihwanudin
Nisful Laila | Gancar C. Premananto | Masmira Kurniawati

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga,
Surabaya*



DIVISI PENERBIT & PERCETAKAN
PT. RAJAWALI BUANA PUSAKA

INTEGRITAS: KONSEP DAN PRAKTIK DALAM BISNIS

Perpustakaan Nasional RI Katalog Dalam Terbitan (KDT)

ISBN 978-623-7787-55-6
viii; 328 hlm.; 23 cm.
Cetakan ke-1, September 2021

Editor

Prima Naomi
Handrix Chris Haryanto

Tim Penulis

Iin Mayasari, Handrix Chris Haryanto, Tia Rahmania
Ahmad Azmy, Handi Risa, Agung Priyono, Adrian A Wijanarko,
Iyus Wiadi, Auliya Rahma Putri, M. Subhi-Ibrahim, Dhea Dayurangga
Meghatruh, Ayoeningsih Dyah W., Gilang Cempaka, Eko Fristiawanto
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Paramadina, Jakarta

Ririn Tri Ratnasari, Sri Hartini, Muhammad Ihwanuddin, Nisful Laila,
Gancar C. Premananto, Masmira Kurniawati
**Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga,
Surabaya**

Desain Sampul

Tim Kreatif Ranka Publishing

Penerbit

Ranka Publishing
Divisi Penerbit dan Percetakan
PT Rajawali Buana Pusaka
Depok
HP / WA: +62 813 8326 6266
e-mail: rajawalibuanaprinting@gmail.com

Anggota IKAPI

No. 374/JBA/2020

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak isi buku ini, baik sebagian maupun seluruhnya dalam bentuk
apapun tanpa seizin dari penerbit.



KATA PENGANTAR

Di tengah pandemi Covid-19 ini, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Paramadina - Jakarta serta Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga - Surabaya bersemangat untuk melaksanakan kegiatan penulisan konsep dan studi kasus dengan tema prinsip integritas dalam pelayanan sektor publik/swasta untuk mendukung keefektifan kinerja. Studi ini membahas terkait dengan determinan dan konsekuensi integritas permasalahan definisi dan pengukuran konsep integritas, integritas: masalah *personal traits* ataukah sistem, integritas dalam berbisnis: *business ethics index*, pembentukan integritas, dan kasus-kasus integritas sektor swasta serta integritas dalam konsep agama.

Penulisan studi kasus ini diupayakan untuk bisa menjadi bahan pembelajaran bagi para mahasiswa, pengajar, dan mitra Universitas serta publik. Khusus untuk mahasiswa, terkait dengan pelaksanaan kurikulum yang sudah dilaksanakan, akan berjalan bagus apabila didukung dengan pengayaan pembelajaran berdasarkan kasus nyata. Dengan demikian akan menjadi bahan masukan bagi mahasiswa untuk mengetahui dinamika perusahaan dalam membangun dan menegakkan integritas pada perusahaannya. Untuk publik, penulisan studi kasus ini bisa menjadi referensi dalam pemahaman integritas di

sektor swasta. Terakhir, tulisan buku ini masih jauh dari sempurna, untuk itu saran perbaikan penulisan buku ini di masa yang akan datang, kami tunggu. Terima kasih.

Jakarta dan Surabaya, Juni 2021

Tim Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DETERMINAN INTEGRITAS Ririn Tri Ratnasari	1
KONSEKUENSI INTEGRITAS Ririn Tri Ratnasari	41
INTEGRITAS DALAM TATARAN KONSEP DAN DIMENSI Iin Mayasari Handrix Chris Haryanto Tia Rahmania	75
INTEGRITAS: MASALAH PERSONAL TRAITS ATAUKAH SISTEM? Sri Hartini Muhammad Ihwanudin	107
BUSINESS ETHICS INDEX DAN BUSINESS ETHICS NATIONAL INDEX Ahmad Azmy Handi Risza Agung Priyono	127
INTEGRITAS DALAM PERSPEKTIF ISLAM M. Subhi-Ibrahim Dhea Dayuranggi Meghatruh	171

PENGUATAN INTEGRITAS SEKTOR SWASTA: STUDI PADA PT PUMA LOGISTICS INDONESIA DAN PT KELOLA MINAT LAUT	
Nisful Laila	207
MEWUJUDKAN PELAYANAN SEKTOR PUBLIK MENUJU ZONA INTEGRITAS DAN WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI (WBK): STUDI PADA MUSEUM BASOEKI ABDULLAH	
Ayoeningsih Dyah W. Gilang Cempaka Eko Fristiawanto	243
BAGAIMANA MEMBENTUK INTEGRITAS DALAM ORGANISASI?	
Adrian A Wijanarko Iyus Wiadi Auliya Rahma Putri	269
MEMBANGUN INTEGRITAS PADA PT TOYA INDO MANUNGGAL	
Gancar C. Premananto Masmira Kurniawati	305
BIOGRAFI PENULIS	317



DETERMINAN INTEGRITAS

Ririn Tri Ratnasari

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

Dalam konteks berbisnis, integritas sangat penting untuk dimiliki oleh setiap pelaku bisnis. Integritas ini dapat menjaga reputasi sebuah bisnis dan menjaga hubungan baik dengan pemangku kepentingan serta kepuasan pelanggan (Hanapiyah *et al.*, 2019). Integritas dapat memengaruhi cara seorang pelaku bisnis dalam memandang berbagai hal yang benar untuk diterapkan pada bisnisnya. Seorang pelaku bisnis dikatakan memiliki integritas yang tinggi bila aktivitasnya selaras dengan nilai-nilai yang baik (Manap *et al.*, 2005). Biasanya, seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam dirinya akan menghasilkan kinerja yang baik dan dapat mempengaruhi level loyalitas seseorang tersebut terhadap pekerjaan atau bisnisnya. Selain itu, seorang pelaku bisnis yang berintegritas juga akan senantiasa untuk menjadi seseorang yang bertanggung jawab dan mempunyai dedikasi yang tinggi. Biasanya orang tersebut akan mengedepankan nilai keikhlasan saat menjalankan bisnisnya. Dengan kata lain, seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis akan mengedepankan prinsip moralnya dengan hati nurani yang bersih, penuh dengan keadilan, berlaku jujur dan tidak pernah memiliki rasa takut kepada siapapun, kecuali terhadap Tuhannya. Sebaliknya, seorang pelaku bisnis yang tidak

memiliki integritas dalam dirinya akan selalu merasa malas untuk melakukan segala pekerjaan maupun tanggungjawabnya dan selalu melakukannya dengan terpaksa, tidak dari hati nurani individu tersebut.

Para pelaku bisnis yang berintegritas tinggi akan jauh lebih inovatif dan produktif dibandingkan dengan para pelaku bisnis yang tidak berintegritas. Hal ini dikarenakan pelaku bisnis yang memiliki integritas tinggi cenderung beranggapan bahwa dirinya akan memiliki tujuan hidup yang lebih baik dengan adanya sebuah inovasi dan produktivitas yang mereka lakukan. Menurut Koehn (2005) integritas dapat dikatakan sebagai aset dari sebuah bisnis. Integritas akan memungkinkan seorang pelaku bisnis untuk berpikir *out of the box*. Sebuah bisnis tentu sangat membutuhkan orang-orang yang kreatif untuk menciptakan produk dan layanan baru. Selain itu, integritas juga memainkan peran fundamental dalam pola keselarasan para pelaku bisnis dengan kesehatan moral, prinsip etika dan produktivitas bisnis (Cleary *et al.*, 2013; Simons, 2002). Hal ini menunjukkan bahwa integritas merupakan faktor utama yang akan menuntun dan meningkatkan kualitas dan kinerja sebuah bisnis. Seorang pelaku bisnis yang bekerja tanpa integritas menyebabkan terjadinya penyimpangan, penipuan dan korupsi yang dapat mengakibatkan kerugian finansial yang sangat besar dan parah, kerusakan reputasi, kebangkrutan (Sidek, 2009).

Menurut Harefa (2000) terdapat tiga tindakan kunci utama (*key action*) yang dilakukan oleh seseorang yang berintegritas saat memandang suatu hal. Pertama, dirinya akan bekerja dengan jujur dan memiliki sifat yang objektif. Kedua, dirinya akan senantiasa menjaga rahasia dan dapat memegang komitmen (*keeping commitment*) dengan baik. Ketiga, dirinya selalu konsisten dalam menjalankan segala aktivitasnya (*behavior consistently*) dan selalu menyesuaikan antara kata dan perbuatannya. Menurut Simons (2002), integritas berarti bahwa perilaku orang tersebut sesuai dengan nilai dan keyakinan bahwa orang tersebut jujur dan dapat dipercaya. Oleh karena itu, integritas seseorang dapat tercermin dari kualitas kejujuran yang ada dalam dirinya, baik pada saat berpikir maupun

berbuat, serta kemampuannya untuk mendapatkan kepercayaan dari orang lain (Abdullah, 2006). Integritas ini penting untuk dapat menjadikan hidup seseorang menjadi lebih tenang dan tentram.

Di dalam berbisnis, kesesuaian antara perkataan yang diucapkan dan perbuatan yang dilakukan merupakan hal yang sangat penting. Integritas dalam berbisnis sangat penting dimiliki oleh setiap pelaku bisnis, karena mereka sebagai individu akan memiliki nilai dan keyakinan agar tidak merugikan orang lain dengan disengaja maupun tidak disengaja. Para pelaku bisnis yang berintegritas dapat menciptakan dunia bisnis yang lebih baik dan adil, sehingga akan berpengaruh besar terhadap masa depan sebuah bisnis.

Ada tiga aspek untuk mengukur integritas seseorang, seperti yang telah disebutkan oleh Schlenker (2008) sebagai berikut:

1. Perilaku berprinsip yaitu berperilaku sesuai dengan prinsip-prinsip moral dan etis.
2. Komitmen teguh pada prinsip-prinsip yaitu sikap berpegang teguhan terhadap pendirinya atau senantiasa memegang teguh segala prinsip yang ada dalam dirinya, meskipun terdapat tekanan maupun godaan dari pihak lain maupun tawaran keuntungan pribadi.
3. Tidak merasionalisasikan perilaku berprinsip yaitu tetap memiliki komitmen untuk tidak melakukan negosiasi terhadap prinsip yang telah dipegang meskipun nantinya terdapat atau berada dalam situasi dan kondisi berbeda.

Dari tiga aspek tersebut dapat disimpulkan bahwa integritas dalam berbisnis merupakan suatu ketahanan bagi pelaku bisnis untuk tidak goyah dengan berbagai godaan yang hanya bertujuan untuk memenuhi kepentingan maupun keuntungan pribadi dan tidak mempedulikan kepentingan serta hak konsumen maupun rekan bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas harus selalu mengutamakan tanggung jawab, memiliki rasa percaya dan setia terhadap janjinya, karena integritas merupakan sebuah kemampuan untuk bisa menahan dan mengontrol diri dari berbagai hal atau tindakan yang dapat mengancam bahkan merusak bisnis

mereka sendiri. Dengan demikian, pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis akan selalu amanah atau dapat dipercaya dan memiliki sikap yang teladan.

Victoria (2008: 3) menyebutkan bahwa integritas seorang pelaku bisnis dapat dipengaruhi oleh dua faktor sebagai berikut:

Faktor Internal

Faktor internal yaitu faktor yang berkaitan dengan sikap positif yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis, seperti jujur, dapat dipercaya, disiplin, bertanggungjawab dan konsisten. Kemudian juga berbagai hal yang selalu menjadi dasar dalam menjamin sikap dan nilai positif yang tertanam dalam diri seorang pelaku bisnis. Memiliki sikap dan kepribadian yang baik dalam menjalankan sebuah bisnis tentu wajib dimiliki oleh setiap pelaku bisnis. Salah satu kunci kesuksesan seorang pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya yaitu tergantung pada sikap dan karakternya. Karakter setiap orang tentu akan berbeda antara yang satu dengan yang lain. Namun, agar seorang pelaku bisnis dapat memiliki integritas yang baik, maka dalam dirinya harus tertanam hal-hal yang positif.

Berikut penjelasan beberapa sikap positif yang menjadi faktor internal dalam mempengaruhi integritas para pelaku bisnis:

Ketaatan terhadap Tuhan Yang Maha Esa

Ketaatan seorang pelaku bisnis terhadap Tuhannya akan membawa dirinya kepada kemuliaan. Kemuliaan yang dimilikinya tersebut akan senantiasa menggiringnya untuk bertindak sesuai dengan tuntunan Tuhannya. Seorang pelaku bisnis yang taat terhadap Tuhannya akan memiliki perilaku yang baik, karena dirinya mengetahui mana yang dianggap baik dan yang dianggap buruk. Agama selalu mengajarkan untuk berbuat baik karena akan diganjar oleh pahala dan kebaikan, sedangkan berbuat buruk akan diganjar oleh dosa dan hukuman dari Tuhan. Ketaatan seorang pelaku bisnis terhadap Tuhannya, serta tingkat religiusitas yang tinggi dalam

dirinya, akan mendorong integritas seorang pelaku bisnis. Mereka yang memiliki ketaatan akan selalu yakin bahwa setiap tindakan dan perbuatannya diawasi oleh Tuhan Yang Maha Esa, sehingga akan menjadikan dirinya selalu bertindak dengan hati-hati agar terhindar dari hal-hal negatif maupun dosa.

Sama halnya ketika seorang pelaku bisnis merasa sedang diawasi oleh orang lain yang tentu akan membuat dirinya lebih menjaga sikap dan perilakunya saat berbisnis. Contohnya seperti, selektif dalam melakukan promosi penjualan dan pemasaran, mengontrol setiap tindakan yang ingin dilakukan, dan berusaha mengendalikan berbagai tindakan yang menurutnya tidak baik dan tercela. Dengan begitu, seorang pelaku bisnis akan mengontrol dirinya dengan baik dan akan berupaya untuk tidak berbuat buruk terhadap siapapun ketika sedang berbisnis.

Kepercayaan dan ketaatan yang kuat terhadap Tuhan Yang Maha Esa akan menjadikan seorang pelaku bisnis untuk cenderung berbuat kebaikan ketimbang memilih berbuat keburukan saat berbisnis. Seorang pelaku bisnis tersebut memiliki keyakinan bahwa segala sesuatu yang dilakukan akan ada balasannya. Inilah yang menjadi salah satu motivasi untuk senantiasa taat terhadap Tuhan Yang Maha Esa dan merupakan salah satu tindakan yang dapat melahirkan integritas di dalam diri seorang pelaku bisnis. Keimanan dan ketaatan seorang pelaku bisnis akan mendorong dirinya untuk senantiasa meningkatkan pengetahuan agama dan berusaha menjalankan bisnisnya dengan baik, sehingga dapat mewujudkan integritas yang tinggi. Bagi pelaku bisnis yang memiliki integritas, akan mewaspadaai setiap tindakan yang akan dilakukannya ketika berbisnis. Menurutnya, pengawasan dari orang lain tidak mempengaruhi kewaspadaan terhadap tindakan yang akan diperbuat, karena dirinya percaya bahwa adanya Tuhan yang selalu mengawasi dirinya. Hal itu semakin meningkatkan nilai moral seorang pelaku bisnis, serta dapat membantu dirinya untuk lebih menjaga berbagai tindakan yang akan dilakukannya, terutama terkait dengan baik buruknya etika dalam berbisnis.

Kejujuran

Kejujuran termasuk keutamaan moral untuk mencapai integritas dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang jujur berarti memiliki hati yang lurus, tidak suka menipu, suka berbuat curang atau tidak adil, dan senantiasa mematuhi norma dan etika yang berlaku dalam berbisnis. Kejujuran juga menjadi hal utama yang wajib diterapkan ketika berbisnis. Kejujuran dapat dinilai dari hasil interaksi seorang pelaku bisnis dengan konsumennya, contoh sederhananya terlihat pada saat seorang pelaku bisnis memilih untuk tidak berbohong maupun berbuat curang terhadap konsumennya ketika sedang berbisnis. Pada dasarnya seorang pelaku bisnis yang memiliki kejujuran akan selalu menolak untuk melakukan perbuatan buruk ketika berbisnis. Hal ini dapat dikatakan sebagai bentuk kejujuran terhadap diri sendiri untuk membentuk hati nurani yang bersih, sehingga dapat mewujudkan integritas pada dirinya.

Jujur merupakan sebuah kata yang tidak asing bagi semua orang. Kejujuran adalah salah satu karakter yang dapat mendorong integritas para pelaku bisnis. Kebiasaan untuk bersikap jujur akan menimbulkan ketentraman jiwa. Seorang pelaku bisnis yang jujur akan senantiasa memperoleh kepercayaan dari konsumennya. Namun, membangun sebuah kepercayaan tanpa didasari oleh nilai-nilai yang benar, tetap tidak akan mendorong integritas yang baik. Sikap jujur dapat dikatakan sebagai tindakan yang bermoral dan selalu sejalan dengan nilai-nilai kebenaran. Seorang pelaku bisnis yang bersikap jujur berarti mempunyai moral yang berkualitas dan etika yang baik dalam berbisnis. Sikap seorang pelaku bisnis yang demikian dapat meningkatkan integritas dalam berbisnis. Integritas seorang pelaku bisnis dapat dilihat dari kualitas kejujurannya. Kejujuran merupakan penilaian kualitas seorang pelaku bisnis dengan melihat kebenaran antara komunikasi dan tindakannya, termasuk di dalamnya kemampuan berbicara atau menyampaikan informasi kepada konsumennya. Secara sederhana, kejujuran adalah kemampuan seorang pelaku bisnis untuk dapat menjalankan bisnisnya sebaik mungkin dan sebagaimana adanya. Dalam hal ini, antara realitas dan informasi yang disampaikan haruslah sesuai.

Kejujuran adalah sebuah sikap yang penting dimiliki oleh setiap para pelaku bisnis. Pelaku bisnis yang jujur akan disenangi dan dipercaya oleh banyak konsumennya. Kejujuran dapat menjadi salah satu kunci kesuksesan dalam berbisnis. Sikap jujur dapat diwujudkan dengan tidak membohongi para konsumennya dan secara amanah seorang pelaku bisnis yang jujur akan mengatakan dan menyampaikan informasi yang benar kepada konsumennya terkait produk atau jasa yang dijualnya. Mereka tidak akan menyebarkan kebohongan atau informasi yang tidak terkait dengan bisnisnya dengan alasan dan tujuan yang tidak baik. Kebenaran akan senantiasa diungkapkan oleh seorang pelaku bisnis yang jujur. Mereka juga tidak akan sengaja untuk menyampaikan informasi palsu yang menyesatkan demi maksud dan tujuan yang buruk. Selain itu, kejujuran juga menjauhkan seorang pelaku bisnis dari tindakan yang bertujuan untuk menipu pelanggan dan rekan bisnisnya, meskipun tindakannya tersebut tidak diketahui oleh siapapun. Bersikap jujur dan terbuka saat berbisnis adalah sikap yang sangat patut untuk dilakukan, karena akan mendorong terbentuknya integritas dalam berbisnis.

Tanggung Jawab

Memiliki rasa tanggung jawab dapat mendorong integritas dalam diri seorang pelaku bisnis. Seorang pelaku bisnis yang mampu bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan amanahnya berarti orang tersebut mempunyai nilai integritas yang baik dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang memiliki rasa tanggung jawab akan berani untuk menanggung segala sesuatu yang diperbuatnya, dan apabila dirinya melakukan kesalahan maka siap untuk dituntut atas kesalahannya. Sikap ini menjadi penting untuk mewujudkan sebuah integritas dalam berbisnis, karena adanya rasa tanggung jawab dalam diri seorang pelaku bisnis maka akan menjauhkan dirinya dari perbuatan buruk atau tercela yang justru akan merugikan bisnisnya itu sendiri. Selain itu, tidak adanya rasa tanggung jawab dalam diri seorang pelaku bisnis, akan mendorong sikap untuk berbuat sesuka hatinya demi kepentingan dan keuntungan pribadinya tanpa memperdulikan akibat yang ditimbulkan akibat perbuatannya



tersebut. Seorang pelaku bisnis yang tidak memiliki rasa tanggung jawab biasanya lebih suka berbuat buruk untuk lari atau menghindar dari konsekuensi atas kesalahan yang diperbuatannya.

Dalam bahasa inggris, tanggung jawab dapat disebut sebagai *responsibility*, yang terdiri dari dua kata, yaitu *response* yang memiliki arti tanggapan, dan *ability* yang sama artinya dengan kemampuan. Maka dari itu, kesimpulan dari arti kata *responsibility* atau tanggung jawab adalah kemampuan dalam memberikan tanggapan/respon. Dalam konteks berbisnis, tanggung jawab memiliki arti bahwa seorang pelaku bisnis memiliki kemampuan untuk menanggapi dan menyelesaikan tugas maupun kewajibannya ketika berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang bertanggung jawab akan menjalankan pekerjaan atau bisnisnya dengan sepenuh hati, agar dapat memberikan hasil yang terbaik sesuai dengan harapannya. Seorang pelaku bisnis yang bertanggung jawab dapat dikatakan sebagai orang yang mempunyai integritas, sehingga tidak akan pernah lari atau menghindar dari kewajibannya. Oleh karena itu, sebagai seorang pelaku bisnis yang memikul tanggung jawab terhadap bisnisnya, harus dapat dipercaya dan diandalkan. Tanggung jawab mereka di sini bukan semata-mata untuk menyelesaikan sebuah tugas tanpa memberikan pengaruh terhadap orang-orang yang dipimpinnya. Tanggung jawab yang dimaksud di sini yaitu lebih menuju pada upaya seorang pelaku bisnis untuk mewujudkan kesejahteraan bagi karyawan dan rekan-rekan bisnisnya. Wujud tanggung jawab adalah kesejahteraan. Tanggung jawab berarti bernai untuk menerima segala konsekuensi yang ditimbulkan dari segala perbuatannya, dan juga merupakan suatu keharusan dalam bertindak.

Konsisten

Ketetapan dan kemantapan seseorang dalam melakukan sebuah tindakan disebut sebagai konsistensi. Seseorang yang konsisten akan memiliki kesesuaian antara perkataan dan perbuatannya. Seorang pelaku bisnis yang konsisten tidak akan mudah terpengaruh oleh godaan-godaan yang hanya menguntungkan dirinya secara pribadi saja, seperti uang, kekuasaan, dan pengaruh lainnya. Biasanya, sikap

dan perkataannya akan konsisten dengan nilai moral yang telah ditanamkan dalam dirinya. Seorang pelaku bisnis yang konsisten akan lebih suka untuk berterus terang, berani dan tanpa basa-basi. Pelaku bisnis tersebut akan lebih merasa yakin dalam mengatakan yang sebenarnya tanpa ada keraguan. Bagi orang yang konsisten, hal tersebut merupakan perbuatan yang baik dan tidak membuang-buang waktu. Seorang pelaku bisnis yang memiliki konsistensi biasanya hanya akan fokus pada tindakan yang diyakininya saja. Konsistensi terjadi ketika apa yang telah dijanjikan dengan apa yang disampaikan sesuai dengan kenyataan dan dapat dipertanggung jawabkan terhadap semua orang yang diberikan janji.

Integritas dalam berbisnis dapat timbul dari hati dan pikiran yang selalu konsisten dalam melakukan tindakan. Apabila seorang pelaku bisnis memiliki konsistensi dengan nilai-nilai kebaikan dan kebenaran dalam berbisnis, maka orang tersebut dapat dikatakan memiliki integritas yang baik dalam dirinya. Perilaku konsisten dapat ditunjukkan oleh para pelaku bisnis pada berbagai situasi maupun dalam kondisi yang sulit sekalipun (Olson, 1998b). Seorang pelaku bisnis yang konsisten akan memegang erat apa yang sudah menjadi komitmennya, meskipun terdapat banyak sekali godaan yang dapat meruntuhkan komitmen tersebut. Seorang pelaku bisnis yang konsisten dapat dikatakan sebagai seseorang yang mempunyai kontrol diri. Seorang pelaku bisnis dikatakan gagal memiliki integritas apabila tidak dapat mengendalikan dirinya dan tidak bisa menunjukkan konsistensi dari komitmennya dalam berbisnis. Untuk dapat mewujudkan integritas dalam berbisnis, maka seorang pelaku bisnis harus bisa melatih tujuan, keyakinan dan perilakunya dalam berbagai situasi. Seorang pelaku bisnis dapat mempertimbangkan moralnya secara terbuka, serta mengevaluasi dan menilai moral tersebut, sehingga ada pertimbangan yang dilakukan terlebih dahulu. Menurut Olson (1998a) integrasi dapat terwujud apabila seseorang memiliki konsistensi atau kesesuaian antara keyakinan dan perilakunya pada situasi dan kondisi apapun.

Kesuksesan seseorang dalam berbisnis akan tercapai apabila dilakukan dengan penuh kerja keras dan konsistensi yang diimbangi dengan ketekukan, kesabaran, serta doa yang selalu mengiringi.

Konsisten berarti memiliki pendirian yang kuat atau komitmen dalam menjalankan bisnisnya. Konsistensi merupakan sikap yang dapat membentuk pribadi seorang pelaku bisnis untuk menjadi seseorang yang sejati dan memiliki integritas dalam berbisnis. Kesuksesan berbisnis dapat terjadi karena adanya konsistensi terhadap segala perbuatan, tindakan, maupun pekerjaan yang dilakukan ketika sedang berbisnis, tanpa melihat tempat dan waktu. Seorang pelaku bisnis yang bekerja dengan konsisten akan menjalankan usahanya dengan hati yang tulus dan penuh keikhlasan. Selain itu, secara konsisten mereka juga selalu berada dalam kebenaran saat melakukan usahanya dan akan melakukan perbaikan terus-menerus terhadap usaha atau bisnisnya, serta tidak mudah terlena dengan suatu keberhasilan. Kemudian, seorang pelaku bisnis dapat dikatakan memiliki integritas, apabila dirinya dapat melakukan tindakan atau pekerjaan konsisten dengan nilai-nilai dan tujuan yang dimilikinya selama berbisnis (Brown *et al*, 2005). Jadi dapat disimpulkan bahwa pelaku bisnis yang memiliki konsistensi untuk bertindak baik dalam berbisnis akan memiliki integritas dalam dirinya, karena integritas identik dengan konsistensi dalam melakukan kebaikan.

Amanah/Dapat Dipercaya

Kepercayaan adalah komponen penting dari sebuah bisnis. Sikap amanah/dapat dipercaya mempunyai pengaruh yang besar terhadap sebuah bisnis, karena dapat meyakinkan konsumen mengenai bisnis yang dijalankan oleh para pelaku bisnis tersebut. Sikap amanah atau dapat dipercaya merupakan tali pengikat dalam kegiatan bisnis. Seorang pelaku bisnis yang memiliki sikap amanah/dapat dipercaya akan mempunyai integritas yang tinggi pada dirinya. Hal ini dikarenakan para pelaku bisnis yang semakin dapat dipercaya tidak akan menunjukkan kepalsuan atau kebohongan dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis tersebut akan melaksanakan seluruh aktivitas bisnisnya dengan kesungguhan dan tetap bijak dalam mengambil tindakan. Biasanya, para pelaku bisnis yang seperti itu dapat memberikan dampak yang positif bagi lingkungan bisnisnya, sehingga akan mendorong pihak-pihak yang terlibat di dalam bisnisnya untuk sentantiasa turut menjadi seseorang yang dapat dipercaya. Seiring

berjalannya waktu kondisi tersebut akan membentuk lingkungan bisnis yang amanah dan saling percaya. Membangun kepercayaan dalam berbisnis berarti selalu bersikap amanah terhadap konsumen maupun rekan bisnisnya dan membangun lingkungan kerja yang positif, aman dan kondusif supaya dapat menjalankan bisnisnya dengan baik dan lancar.

Secara profesional, seorang pelaku bisnis yang memiliki sifat amanah atau dapat dipercaya akan bekerja dengan penuh tanggung jawab dan mematuhi segala bentuk aturan yang berlaku, sehingga mereka akan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan dapat dipercaya. Sifat amanah dapat mendorong integritas seorang pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini dikarenakan seorang pelaku bisnis dikatakan amanah ketika ia dalam berbisnis selalu mengutamakan kejujuran, tidak membohongi konsumen dan rekan bisnisnya, tidak menipu konsumen dan rekan bisnisnya, berani untuk berbuat benar, dan dapat menjaga dengan baik reputasi bisnisnya. Amanah merupakan sebuah kepercayaan yang wajib dimiliki oleh seorang pelaku bisnis yang ingin mencapai keberhasilan dalam bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang memegang teguh amanahnya dapat dikatakan sebagai seseorang berintegritas tinggi. Menjaga amanah dapat diwujudkan dalam berbagai hal, misalnya amanah pada saat menjalin kerjasama bisnis dengan klien atau rekan bisnisnya dengan membuat sebuah akad bisnis atau kerjasama dengan jelas dan dapat dipertanggung jawabkan di kemudian hari. Hal ini dikarenakan sikap amanah dapat menentukan apakah mitra bisnis bisa percaya dan ingin menjalin kerjasama bisnis dengan perusahaannya.

Menepati Janji

Perjanjian terjadi ketika seorang individu dengan individu atau kelompok lainnya, dan antara satu kelompok dengan individu atau dengan kelompok lainnya saling mengikat janji menegani suatu hal. Akan tetapi yang menjadi perhatian utama di sini adalah perjanjian seorang pelaku bisnis dengan para konsumennya, rekan bisnisnya maupun dengan pelaku bisnis lainnya. Menepati janji termasuk

kewajiban moral yang dapat mengikat batin setiap pelaku bisnis yang telah mengucapkan janjinya terhadap siapa pun, baik secara lisan maupun tulisan di atas kertas yang bermaterai. Seorang pelaku bisnis wajib untuk memenuhi setiap janji yang telah diberikan kepada siapa pun itu. Janji dalam sebuah bisnis memiliki wujud yang sangat beragam. Misalnya janji para pegawai bisnis untuk setia terhadap perusahaan, janji untuk setia dalam menjalankan pekerjaannya, janji untuk bekerja dengan komitmen yang baik, janji untuk mematuhi segala aturan perusahaan dan tidak akan melanggarnya, janji untuk mengembalikan hutang atau pinjaman, janji untuk mematuhi dan menghormati pimpinannya, janji untuk bekerja dengan baik dan disiplin, dan lain sebagainya. Selain beberapa janji tersebut, masih ada juga janji seorang pelaku bisnis terhadap bisnisnya sendiri, contohnya seperti janji untuk berbuat dan bertindak dengan baik terhadap dirinya sendiri, terhadap konsumennya, terhadap rekan bisnisnya dan terhadap sesama pelaku bisnis. Janji adalah hutang yang harus dilunasi. Oleh karena itu, janji harus selalu ditepati. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas tinggi dalam berbisnis akan selalu menepati janjinya meskipun terdapat risiko yang harus diterima.

Disiplin

Disiplin merupakan suatu tindakan yang tidak meremehkan hal-hal yang kecil, akan tetapi selalu mengutamakan dan tetap menganggap penting setiap hal kecil apapun, sebelum dirinya serius untuk mulai melakukan hal-hal yang besar. Kata disiplin dapat mengarah pada kehidupan yang tetib, terarah dan teratur, serta senantiasa memiliki ketaatan terhadap sebuah aturan. Disiplin merupakan bagian dari sebuah ketaatan, kejujuran, dan tanggung jawab seorang pelaku bisnis dalam berbisnis. Kedisiplinan merupakan hasil logis dari adanya perasaan jujur dan tanggung jawab ketika menjalankan bisnis. Disiplin mencerminkan adanya nilai-nilai kebaikan yang dianut dalam diri seorang pelaku bisnis. Karena itulah mengapa sikap disiplin menjadi poin penting untuk mewujudkan sikap integritas dalam berbisnis. Disiplin dapat menjadi

cerminan utama bagi jati diri seorang pelaku bisnis yang berintegritas tinggi. Seorang pelaku bisnis yang disiplin tentu memiliki kepatuhan terhadap aturan bisnis, bahkan terhadap aturan moral, sehingga akan memungkinkan mereka untuk memiliki sebuah integritas.

Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan memiliki ketaatan dan kepatuhan yang didasari oleh nilai-nilai kedisiplinan terhadap aturan dan etika dalam menjalankan bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang memiliki kedisiplinan akan selalu berhati-hati dan penuh tanggung jawab saat mengelola bisnis dan menjalankan segala kewajibannya. Segala bentuk usaha dari seorang pelaku bisnis yang berintegritas, akan lebih terarah dalam mencapai sebuah hasil, sehingga mampu beradaptasi dengan berbagai situasi yang dihadapinya di masa sekarang maupun masa depan yang akan datang.

Berani

Keberanian menunjukkan sikap berani dalam menegakan kebenaran atau berani melakukan sesuatu yang benar sesuai dengan aturan dan nilai. Sikap berani dapat menunjukkan integritas seseorang yang dapat dilakukan dengan cara terbuka terhadap kebenaran. Seorang pelaku bisnis yang berani akan memiliki kepercayaan diri, karena selalu yakin terhadap kemampuan yang telah dimilikinya, sehingga dirinya tidak akan merasa cemas, tetapi justru akan memiliki kebebasan untuk melakukan hal-hal yang diinginkannya dalam berbisnis dengan rasa yang penuh tanggung jawab, sopan dan mempunyai semangat yang positif dalam berbisnis. Sikap berani dan percaya diri seorang pelaku bisnis akan mendorong integritas pada dirinya, karena adanya keyakinan atas kemampuan dirinya sendiri untuk menjalankan bisnis yang sesuai dengan harapannya dan dapat dipertanggungjawabkan. Selain itu, keberanian juga merupakan kemampuan seorang pelaku bisnis untuk menghadapi segala tantangan dan risiko dari setiap tindakan dan keputusan yang diambilnya. Hal ini termasuk salah satu kunci emas untuk dapat mewujudkan integritas dalam berbisnis. Dibutuhkan keberanian untuk mengakui kesalahan dan terus maju tanpa mengeluh.



Peduli

Integritas dapat berawal dari rasa kepedulian seorang pelaku bisnis terhadap keadaan dan kondisi bisnisnya. Seorang pelaku bisnis akan senantiasa waspada dan bertindak secara bijaksana dalam berbisnis. Mereka akan memperhatikan kepribadian diri mereka sendiri dalam berbisnis agar tidak sampai melampaui batas yang dapat merugikan bisnisnya dan orang lain. Seorang pelaku bisnis akan berusaha untuk menjaga reputasi bisnisnya dan kepuasan konsumen serta rekan bisnisnya. Tidak hanya itu, seorang pelaku bisnis yang memiliki kepedulian akan tertarik untuk membuat konsumennya merasa senang. Mereka akan memasukkan dan mendengarkan beragam masukan dari para konsumennya agar dapat memberikan produk dan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan para konsumennya.

Seorang pelaku bisnis terkadang sering menghadapi situasi sulit ketika akan mengambil sebuah keputusan karena adanya konsekuensi tertentu yang harus ditanggung dirinya saat menjalankan bisnisnya. Setiap keputusan dan tindakan yang dilakukuan akan memberikan konsekuensi dan dampak yang berbeda, bisa berupa sebuah kebaikan ataupun burukan. Seorang pelaku bisnis yang lebih peduli terhadap kebaikan akan selalu berkomitmen untuk memberikan keuntungan terhadap orang banyak. Pelaku bisnis tersebut akan berusaha untuk dapat mendapatkan kebaikan yang lebih besar demi kepentingan bersama dibandingkan kepentingan pribadinya. Oleh karena itu, seorang pelaku bisnis dengan rasa kepedulian yang besar akan membentuk integritas yang tinggi pada dirinya. Integritas ini tumbuh dari adanya rasa empati, simpati, kepedulian dan saling menyayangi (Koehn, 2005). Hal ini dikarenakan tingkat egoisme orang tersebut sangat rendah, sehingga menunjukkan nilai kebaikan yang sangat besar.

Faktor Eksternal

Faktor eksternal yaitu berupa *reward* dan *punishment* yang secara objektif dapat membentuk integritas seorang pelaku bisnis dalam menjalankan sebuah bisnis. Dengan menerapkan pemberian *reward*

(apresiasi) dan *punishment* (sanksi) dalam menjalankan bisnisnya, akan memotivasi para pelaku bisnis untuk bekerja dengan lebih baik dan selalu meningkatkan prestasinya. Adanya *reward* dan *punishment* berperan penting untuk meningkatkan produktivitas sebuah bisnis, karena dengan adanya *reward* dan *punishment* para pelaku bisnis akan menjadi lebih meningkatkan kualitas dan tanggung jawabnya dalam menjalankan bisnisnya. Selain itu, penerapan *reward* dan *punishment* dapat memotivasi seorang pelaku bisnis untuk senantiasa bekerja lebih giat, baik dan maksimal. Hal ini dapat menjadi faktor pendorong integritas dalam berbisnis.

Berikut penjelasan mengenai *reward* dan *punishment* yang menjadi faktor eksternal dalam mempengaruhi integritas para pelaku bisnis:

Reward (Apresiasi)

Reward merupakan sebuah elemen yang dapat memotivasi pelaku bisnis agar dapat menghasilkan kinerja bisnis yang maksimal. *Reward* ini tidak selalu berbentuk finansial, tetapi sebenarnya bermakna luas. *Reward* ini lebih mengacu pada manfaat yang positif, sehingga *reward* tidak hanya berwujud atau bentuk materi saja, tetapi juga dapat berbentuk pujian, penghargaan ataupun hal-hal positif lainnya. *Reward* adalah sebuah hasil dari kerja keras yang seorang pelaku bisnis lakukan, baik secara individu maupun dalam sebuah tim. *Reward* merupakan sebuah hasil pencapaian yang sangat luar biasa dalam kegiatan bisnis. Menurut Keller (2012) setiap orang akan memiliki bentuk dan ukuran pencapaian yang berbeda-beda dan relatif tidak sama. Menurut Nnaji-Ihedinmah *et al.* (2015) *reward* dapat digolongkan menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Ekstrinsic reward* yaitu suatu penghargaan yang didapatkan dari luar diri seseorang. Penghargaan ekstrinsik dapat berbentuk finansial seperti, gaji, tunjangan, bonus/insentif dan penghargaan non finansial yang berupa penghargaan interpersonal dan promosi.
2. *Intrinsic reward* yaitu suatu penghargaan yang telah diatur oleh seseorang itu sendiri, yang dapat berupa sebuah penyelesaian (*completion*), pencapaian (*achievement*), dan otonomi.

Berdasarkan pemaparan tersebut dapat disimpulkan bahwa *reward* adalah sebuah imbalan, hadiah atau penghargaan yang didapatkan dari kesuksesan sebuah bisnis, sehingga menjadikan seorang pelaku bisnis lebih semangat lagi dalam menjalankan usahanya untuk mencapai kesuksesan dan meningkatkan kinerjanya. Adanya *reward* dalam suatu bisnis akan membuat para pelaku bisnis menjadi lebih semangat kerja dan memiliki integritas dalam berbisnis. Semangat kerja dan integritas yang tinggi dapat tercermin dari sikap mereka yang selalu senang saat sedang melakukan pekerjaannya. Mereka akan menjadi lebih peduli dan terampil dalam menjalankan bisnisnya. Para pelaku bisnis akan bersedia bekerja dengan baik dan memiliki semangat kerja yang tinggi. Mereka akan lebih cenderung memperhatikan kembali segala tugas dan tanggung jawabnya, sehingga dapat mencapai hasil pekerjaan yang baik dan maksimal. Semangat kerja dan integritas yang tinggi dari para pelaku bisnis akan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas bisnis, sehingga akan meningkatkan produktivitas sebuah bisnis. Hal tersebut dapat terwujud apabila terdapat adanya suatu dorongan yaitu berupa *reward* bagi para pelaku bisnis di dalam menjalankan kegiatan bisnisnya. Oleh karena itu, *reward* merupakan dorongan untuk mendapatkan kepuasan atas segala perbuatan yang telah dilakukan atau dikerjakan secara berulang. Seorang pelaku bisnis akan berupaya untuk mengembangkan bisnis mereka dengan segala pengetahuan, keterampilan, waktu dan tenaga yang mereka miliki dengan harapan memperoleh imbalan tertentu.

Sanksi (*Punishment*)

Pada dasarnya *punishment* juga dapat memotivasi seorang pelaku bisnis untuk memiliki integritas yang tinggi dalam berbisnis. Melihat dari fungsinya itu, pada hakekatnya *punishment* bertujuan agar seorang pelaku bisnis memiliki perilaku yang baik ketika menjalankan sebuah bisnis. *Punishment* dapat berperan dalam mengendalikan kinerja para pelaku bisnis dengan baik dan benar tanpa melanggar aturan bisnis yang berlaku. *Punishment* menjadi alat yang dapat memotivasi pelaku bisnis untuk lebih baik dan bertanggung jawab dalam menjalankan bisnisnya dan berusaha untuk menghindari tindakan-tindakan yang

menyimpang dari etika berbisnis agar tidak menimbulkan hal-hal negatif yang dapat merusak maupun merugikan bisnisnya. Jika aturan dan *punishment* tidak ditegakkan dalam bisnis, maka bisnis tersebut tidak akan berjalan dengan lancar dan dapat menyebabkan konflik kepentingan antar individu maupun antar bisnis. *Punishment* ini sangat penting untuk menjaga dan meningkatkan produktivitas sebuah bisnis dan memperbaiki pengelolaan manajemen agar menjadi profitable dan professional.

Punishment atau sanksi merupakan akibat dari tindakan yang dilakukan oleh setiap pelaku bisnis, yang bersifat tidak disukai, tidak menyenangkan dan tidak diinginkan, sehingga wajib untuk dihindari. *Punishment* biasanya terjadi apabila bisnis tidak dapat mencapai target tertentu yang telah disepakati. *Punishment* ini memiliki peran untuk menjaga dan melatih kedisiplinan para pelaku bisnis. Selain itu, *punishment* juga berperan untuk mendidik para pelaku bisnis agar bertindak dengan baik dan sesuai dengan aturan. *Punishment* akan tercapai apabila terdapat sebuah keadilan dan ketegasan. *Punishment* akan memberikan efek jera bagi pelaku yang secara sengaja maupun tidak sengaja melakukan kesalahan, sehingga dirinya menjadi lebih sadar atas kesalahannya dan tidak akan mengulangi kesalahannya kembali. *Reward* merupakan bentuk motivasi yang bersifat positif, sedangkan *punishment* merupakan bentuk motivasi yang bersifat negatif. Namun, *punishment* juga dapat menjadi alat motivasi bagi para pelaku bisnis untuk meningkatkan integritas dan produktivitas usahanya, apabila diterapkan dengan bijak dan tepat. Apabila suatu bisnis mengalami kekurangan pedoman khusus dalam mengadopsi sistem *reward* dan *punishment* ini duntuk menangani masalah integritas dalam berbisnis, maka akan meningkatkan perilaku tidak etis. Hal ini dikarenakan banyak pelaku bisnis yang melakukan perilaku tidak etis akibat ketidaktahuan akan konsekuensi yang akan ditimbulkan dari perilakunya tersebut.

Menurut Rogers (1961) integritas merupakan kondisi yang terjadi ketika individu mampu menerima serta bertanggung jawab terhadap perasaan, niat, komitmen dan perilaku, termasuk mengakui kondisi itu kepada orang lain bila diperlukan. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas akan bersedia menanggung

segala konsekuensi meskipun hal tersebut sungguh menyulitkan, merugikan dan bahkan tidak menyenangkan sekalipun (Carter, 1996). Khalil (2004) menegaskan bahwa integritas terbentuk ketika seorang pelaku bisnis bersedia memilih untuk tidak melanggar komitmen atau janjinya yang telah dibuatnya sendiri, karena apabila melanggar komitmen atau janjinya tersebut akan menimbulkan efek negatif terhadap dirinya sendiri.

Integritas juga dapat berasal dari beberapa faktor lain seperti yang telah dikemukakan oleh Rogers (1961) sebagai seorang psikolog humanistik. Faktor-faktor tersebut diantaranya:

Teguh

Teguh memiliki arti tidak menyalahi prinsip dan berbuat curang saat menjalankan kewajiban, meskipun terdapat berbagai godaan materi atau hasutan dari orang lain yang menghampiri. Menurut Peterson dan Seligman (2004) terdapat dua jenis situasi yang menyebabkan seorang pelaku bisnis bersikap teguh. Pertama, ketika seorang pelaku bisnis harus berhadapan dengan situasi yang tidak menguntungkan, seperti pertentangan serta ketidakpercayaan. Kedua, ketika seorang pelaku bisnis harus berhadapan dengan situasi sulit atau keadaan bahaya. Sikap teguh yang ada dalam diri seorang pelaku bisnis dapat mendorong munculnya integritas dalam berbisnis, karena ia memiliki prinsip untuk bertindak secara rasional dan akan menghindari tindakan yang dapat merugikan dirinya sendiri ataupun bisnisnya. Pandangan ini sesuai dengan pendapat Becker (1998) yang berpendapat bahwa integritas membutuhkan adanya rasionalitas. Seorang pelaku bisnis perlu membiasakan dirinya untuk berpikir dengan logika sebelum mengambil sebuah tindakan yang dapat membahayakan atau merugikan bisnisnya, karena bertentangan dengan moral dan peraturan yang berlaku. Sikap teguh akan memberikan dorongan bagi seorang pelaku bisnis untuk menjadi seseorang orang yang memiliki ketaatan dan kepatuhan terhadap prinsip maupun peraturan yang berlaku.

Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas merupakan aset yang sangat berharga bagi sebuah bisnis. Pelaku bisnis yang

memiliki integritas biasanya lebih bisa merasa puas saat bekerja dan tidak menyimpan rasa takut atas kebohongan dan kecurangan yang bisa saja dilakukan dalam menjalankan bisnisnya sehari-hari. Lingkungan bisnis juga akan mengarah pada suasana yang positif, karena seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan cenderung menghindari perilaku yang menyimpang seperti, penipuan menipu dan tidak bertanggung jawab terhadap bisnis yang dijalankannya tersebut.

Memiliki *Self-Control* yang Kuat

Self-control adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis untuk mengontrol dan memantau respon dari konsumen maupun pihak lain agar sesuai dengan standar moral dan tujuan bisnis miliknya (Peterson dan Seligman, 2004). Seorang pelaku bisnis yang memiliki *self-control* yang kuat cenderung sulit untuk menunjukkan reaksi emosional melalui perkataan maupun tindakannya, sehingga *self-control* ini akan menjadi stimulus bagi para pelaku bisnis untuk memiliki integritas dalam berbisnis.

Memiliki *Self-Esteem* yang Tinggi

Self-esteem adalah keyakinan seorang pelaku bisnis untuk dapat menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai moralnya. Menurut pendapat Blasi (2004) *self-esteem* merupakan perasaan positif yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis terhadap kemampuannya dalam menjalankan berbagai prinsip moral. Oleh karena itu, seorang pelaku bisnis tersebut akan memiliki integritas yang sangat berharga bagi bisnisnya.

Pembangunan integritas dalam berbisnis dapat dimulai dengan menciptakan kesadaran mengenai penting integritas bagi seorang pelaku bisnis dan lingkungan kerja dari bisnis tersebut. Membangun integritas dalam berbisnis adalah sebuah keharusan, karena seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas baik dalam berbisnis diharapkan dapat mempengaruhi integritas rekan bisnisnya saat bekerja dan dapat menciptakan perilaku bisnis sehari-hari yang memiliki etika, nilai moral dan sesuai dengan aturan yang berlaku.



Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas akan mempunyai sikap yang dapat dipercaya, jujur dalam menjalankan bisnisnya, pekerja keras dan selalu bertanggung jawab. Harefa (2000) telah menyebutkan bahwa terdapat tiga kunci utama integritas diantaranya yaitu, memiliki sikap yang jujur, dapat berkomitmen dan memiliki konsistensi dalam bekerja. Membangun dan mengembangkan integritas dalam berbisnis juga berkaitan dengan masalah nilai dan prinsip yang dianut oleh pelaku bisnis tersebut, serta bagaimana konsistensi mereka untuk menerapkan nilai dan prinsip tersebut, sehingga dirinya akan senantiasa berkomitmen untuk menjalankan nilai dan prinsip tersebut ketika berbisnis. Integritas dalam berbisnis akan menjaga dan meningkatkan reputasi bisnis, sehingga dapat membangun kepercayaan dari konsumen.

Integritas dalam berbisnis tidak hanya didasarkan pada kebiasaan berbisnis, tetapi juga didasarkan atas kesadaran pelaku bisnis terhadap maksud dan tujuan dalam menjalankan bisnisnya. Segala sesuatu yang sering dilakukan akan berubah menjadi sebuah kebiasaan dan selalu ada tanggung jawab pribadi bagi para pelaku bisnis di setiap situasi yang dihadapi saat berbisnis. Oleh karena itu, seorang pelaku bisnis harus bisa memilih tindakan yang sesuai dengan prinsip-prinsip etis yang dimilikinya agar dapat menghasilkan kinerja bisnis yang baik. Seorang pelaku bisnis yang sudah memiliki kemampuan berbisnis dengan baik, seperti mengutamakan kejujuran, keberanian dan tanggung jawab, serta dapat menjalin hubungan baik dengan siapapun dan memiliki karakter sebagai orang yang terorganisir, teratur dan terencana dengan baik, maka orang tersebut dapat dikatakan sebagai seseorang yang brintegritas tinggi.

Membangun integritas dalam berbisnis yang paling efektif adalah dengan mengikuti hati nuraninya. Integritas membutuhkan sebuah kepekaan terhadap hati nurani yang tidak pernah berbohong, baik sebelum melakukan tindakan maupun setelahnya. Hati nurani yang baik akan selalu mengajak pelaku bisnis tersebut untuk berbuat baik dan benar dan tidak menyalahi nilai-nilai moralitas yang ada. Seorang pelaku bisnis akan memiliki integritas apabila terdapat adanya konsistensi antara keinginan dan nilai moral. Ini menunjukkan pentingnya keselarasan antara keinginan dan nilai moral di sepanjang

proses berbisnis. Tumbuhnya kesadaran moral dalam jiwa seorang pelaku bisnis akan senantiasa mendorong dirinya untuk tidak melakukan tindakan yang dapat merugikan dirinya sendiri dan orang lain. Akan tetapi mereka akan senantiasa melakukan perbuatan yang dinilai baik, benar dapat dipercaya. Adanya kesadaran terhadap moral ini akan membuat seorang pelaku bisnis merasa senang, bangga dan bahagia karena dirinya dapat bertindak dan berbuat sesuai dengan nilai, etika dan norma yang dianut oleh dirinya sendiri maupun orang lain di sekitarnya.

Berkaitan dengan hal-hal tersebut, seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan memiliki nilai moral yang kuat. Dirinya akan berpegang teguh terhadap nilai moral yang ada dalam dirinya dan selalu bertindak dengan penuh tanggung jawab dan tidak pernah lupa dengan janjinya. Bahkan, seorang pelaku bisnis yang berintegritas tinggi tidak akan betah jika harus berada pada situasi yang sulit dan tidak nyaman. Permainan integritas dalam bisnis bermuara pada saat pelaku bisnis membuat keputusan sulit yang dipandu oleh arah internal dalam dirinya. Seorang pelaku bisnis belum tentu merasa nyaman dengan pilihan atau keputusan yang telah dibuatnya, tetapi dirinya merasa yakin dan mengetahui mana hal yang benar untuk dapat dilakukan. Setiap kali seorang pelaku bisnis dihadapkan dengan keputusan bisnis yang sulit dan membingungkan, maka dirinya akan memilih untuk mengikuti arah moral yang ada pada dirinya sendiri, karena itu merupakan salah satu langkah positif untuk dapat menjadi seorang pelaku bisnis yang berintegritas.

Seorang pelaku bisnis akan memiliki integritas yang semakin berkualitas dan mapan, apabila pandangan, pikiran, tindakan dan perilakunya sudah sesuai dengan apa yang dikatakan oleh hati nuraninya. Adanya penyatuan antara integritas dan hati nurani seorang pelaku bisnis akan menciptakan kestabilan jiwa, serta kenyamanan dan kebahagiaan yang dirasakan oleh dirinya karena tidak terjadi konflik batin antara perasaan yang benar atau salah, dan yang baik atau buruk atas segala tindakan yang telah dilakukannya sesuai dengan standar moralitas yang dikehendaki oleh hati nurani. Sifat kepekaan terhadap hati nurani, akan membuat seorang pelaku bisnis memiliki sifat yang jujur, terbuka dan transparan dalam

berbisnis. Sifat tersebut akan melatih pelaku bisnis untuk tidak berbuat atau melakukan sesuatu yang bertentangan dengan suara hati nuraninya saat berbisnis. Jika seorang pelaku bisnis melakukan perbuatan yang tidak sesuai dengan hati nuraninya, maka dirinya akan mengakuinya dan melakukan koreksi atas perbuatannya tersebut. Keterkaitan antara sifat dan kemampuan seorang pelaku bisnis dengan kejujuran dan berbagai sikap positif lainnya akan menghasilkan sebuah integritas. Semuanya itu akan mengantarkan pada keberhasilan sebuah bisnis (Gea, 2014).

Integritas dalam berbisnis diharapkan tidak hanya terjadi karena adanya tuntutan bisnis, melainkan juga karena pemahaman pelaku bisnis mengenai pentingnya integritas dalam membangun sebuah bisnis yang lebih baik. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan selalu berbuat dan bertindak sesuai dengan nalurinya. Biasanya pelaku bisnis yang berintegritas cenderung lebih tenang dalam berpikir, sehingga dirinya lebih bisa menentukan dengan baik antara yang benar dan yang salah, maupun antara yang baik dan yang buruk. Dirinya akan selalu bertindak dengan baik sesuai dengan pengetahuan dan pemahamannya yang benar.

Selain beberapa faktor yang telah dijelaskan sebelumnya, adanya risiko dalam berbisnis juga menjadi salah satu faktor yang mendorong terciptanya integritas seorang pelaku bisnis (United Nations Development Programme, 2020). Risiko bisnis yang tidak dapat ditangani dengan baik akan menghancurkan dan merugikan sebuah bisnis. Oleh karena itu, seorang pelaku bisnis akan berusaha mencegah berbagai risiko bisnis dengan menciptakan integritas yang baik. Menumbuhkan integritas dapat dimulai dari kesadaran akan risiko berbisnis. Maka dari itu, para pelaku bisnis akan melakukan bisnis dengan cara yang benar agar risiko-risiko dalam berbisnis tersebut tidak terjadi. Dengan menerapkan integritas sebagai asas utama dalam berbisnis, akan membuat seorang pelaku bisnis bekerja dengan lebih baik dan berhati-hati.

Penguatan integritas bisnis memang selalu berkaitan dengan efektivitas sistem manajemen kinerja dan risiko yang telah diimplementasikan di dalam sebuah bisnis (Kementerian Keuangan RI, 2018). Secara umum, pengelolaan kinerja bertujuan

untuk meningkatkan kinerja bisnis yang dijalankan oleh seorang pelaku bisnis dengan lebih baik lagi. Sedangkan pengelolaan risiko juga diharapkan dapat meningkatkan kinerja sebuah bisnis dan kemampuannya untuk mencapai sasaran yang diinginkan. Manajemen kinerja merupakan faktor penting untuk memperkuat integritas dalam menjalankan sebuah bisnis. Hal tersebut dapat diwujudkan melalui pelaksanaan kinerja para pelaku bisnis yang mengharuskan adanya kejujuran dan rasa tanggung jawab dalam berbisnis. Hal tersebut dapat dilakukan oleh para pelaku bisnis secara konsisten. Dengan demikian, penerapan integritas di lingkungan bisnis dapat berjalan dengan baik dan dapat meningkatkan kualitas kinerja dari sebuah bisnis, sehingga visi dari bisnis tersebut dapat terwujud. Upaya yang dapat dilakukan untuk memperkuat budaya integritas melalui manajemen kinerja dan risiko terdiri dari beberapa aspek. Jika dilihat dari sisi pengelolaan kinerja bisnis, budaya integritas dapat diwujudkan dengan melakukan proses bisnis secara jujur, adil dan bertanggungjawab. Keberhasilan sistem manajemen kinerja dan risiko dalam memperkuat integritas bisnis tidak terlepas dari adanya komitmen dan konsistensi seorang pelaku bisnis. Oleh karena itu, peran pelaku bisnis menjadi penting dalam menciptakan nilai-nilai integritas dalam berbisnis. Integritas yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis pada akhirnya akan membawa pada kemajuan bisnis yang lebih baik.

Integritas dalam berbisnis ini sangat berkaitan dengan hasil kinerja sebuah bisnis. Hal ini dikarenakan integritas dalam berbisnis tidak dapat dipisahkan dari adanya pembahasan mengenai kompetensi dari seorang pelaku bisnis dalam menghasilkan kinerja terbaik bagi bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas baik dalam berbisnis akan semakin memperhatikan integritasnya. Kesuksesan sebuah bisnis tergantung pada sikap pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya tersebut. Semakin baik integritas seorang pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya, maka akan semakin baik pula hasil kinerja bisnisnya. Hal terpenting yang dapat menentukan integritas dalam berbisnis adalah bagaimana seorang pelaku bisnis dapat selalu konsisten untuk menjalankan bisnisnya dengan baik, tidak mengingkari janjinya, dan senantiasa menerapkan nilai-nilai



moral yang dijunjungnya, sehingga mampu menghasilkan kepuasan kinerja dalam berbisnis, komitmen berbisnis, serta kemauan untuk memposisikan dan menerapkan perubahan yang dapat dipertanggung jawabkan terhadap bisnisnya. Integritas dalam berbisnis dapat dikatakan sebuah kualitas atau mutu, serta sifat seorang pelaku bisnis yang disatukan menjadi satu, sehingga memiliki potensi dan kemampuan untuk memancarkan kewibawaan dan kejujuran dalam menjadi seorang pebisnis atau pengusaha yang baik.

Biggemann (2020) berpendapat bahwa integritas dapat dibangun melalui sebuah konsistensi, kepercayaan, dan kebanggaan pelaku bisnis. Menurut Iseda (2008) kebanggaan merupakan manfaat tidak berwujud bagi pelaku bisnis untuk menciptakan standar moral yang lebih tinggi dan dapat meningkatkan integritas para pelaku bisnis. Hume (1911) menyebut kebanggaan sebagai perasaan positif terhadap diri sendiri yang bisa dianggap sebagai keburukan atau kebajikan. Akan tetapi dalam konteks integritas bisnis, kebanggaan dianggap sebagai sebuah kebajikan karena dapat menuntun pada peningkatan harga diri seorang pelaku bisnis dan dapat menciptakan kebahagiaan terhadap dirinya. Harga diri seorang pelaku bisnis mampu meningkatkan perilaku berbisnis yang baik dan keteguhan dalam berbisnis (Mecca *et al.*, 2014).

Berbicara mengenai integritas dalam berbisnis, tidak dapat dipisahkan dengan pembahasan mengenai kemampuan yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis dalam mengelola bisnisnya. Hal tersebut sangat mendukung kesuksesan dari sebuah bisnis. Seorang pelaku bisnis dapat dikatakan semakin memiliki integritas, apabila dirinya semakin memerhatikan kemampuannya dalam berbisnis. Begitupun sebaliknya, seorang pelaku bisnis dapat dikatakan semakin memiliki kemampuan yang kompeten, apabila dirinya memperhatikan integritasnya dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang memiliki kemampuan yang baik dalam berbisnis, namun tidak memiliki integritas dalam berbisnis, maka kemampuan yang baik tersebut tidak bisa menghasilkan kinerja yang baik. Demikian juga sebaliknya, seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas yang baik dalam berbisnis, namun tidak memiliki kemampuan yang baik dalam berbisnis, juga tidak bisa menghasilkan kinerja yang baik

pula. Kesuksesan sebuah bisnis berjalan seiringan dengan integritas dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas dapat menunjukkan bahwa dirinya mampu membuat pilihan-pilihan yang etis dalam aktivitas bisnisnya setiap hari (Gea, 2014).

Sebagai seorang pelaku bisnis, integritas dapat tercermin dalam cara berbisnis yang dilakukan oleh pelaku bisnis tersebut. Misalnya ketika seorang pelaku bisnis sedang memberikan pelayanan untuk salah satu konsumennya. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas tentu akan berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang berkualitas atas jasa atau produk bisnisnya. Dengan begitu, konsumen tersebut akan mempercayai bisnisnya tersebut. Menurut Kim *et al.* (2003), integritas dalam berbisnis dapat dilihat dari sudut pandang berikut ini:

1. Keadilan (*Fairness*) yang berarti keadilan dan kewajaran dalam berbisnis. Seluruh pihak yang berkaitan dengan bisnis harus berperilaku dan diperlakukan secara adil dalam berbisnis dan tidak mengandung benturan kepentingan.
2. Pemenuhan (*Fulfillment*) yang berarti pemenuhan atas respon konsumen. Pelaku bisnis harus bisa menawarkan produk atau layanan itu yang dapat memberikan kesenangan pada konsumen saat melakukan konsumsi.
3. Kesetiaan (*Loyalty*) yang berarti seberapa lama konsumen dalam menjalin hubungan dengan bisnis tersebut. Konsumen yang setia akan memberikan tanggapan yang positif mengenai bisnis tersebut karena pelaku bisnis dapat memenuhi kebutuhan dan harapannya.
4. Kejujuran (*Honestly*) merupakan nilai yang paling utama untuk dimiliki oleh seorang pelaku bisnis ketika menjalankan bisnisnya. Kejujuran dapat dilakukan terhadap diri sendiri, orang lain, konsumen, maupun *stakeholder*. Nilai kejujuran dalam berbisnis sangat perlu dijunjung tinggi untuk mendapatkan kepercayaan dari konsumennya.
5. Keterkaitan (*Dependability*) merupakan kemampuan sebuah bisnis dalam memenuhi atau menepati janji untuk konsumennya dan mengutamakan kepuasan konsumennya.

6. Keandalan (*Reliability*) menunjukkan kemampuan seorang pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya dengan baik dan dapat dipercaya. Misalnya dalam hal pelayanan yang diberikan harus bisa meningkatkan kepercayaan konsumen pada bisnis tersebut.

Penilaian atas Integritas dalam berbisnis tidak hanya dinilai berdasarkan pada sikap atau perilaku yang terlihat dari seorang pelaku bisnis, karena tidak semua tindakan yang terlihat dari seorang pelaku bisnis merupakan wujud konkret atau ekspresi dari sikap moralnya (Gea, 2014). Meskipun perilaku yang terlihat sering dianggap sebagai ungkapan dari apa yang ada di dalam pikiran atau hati seseorang, tetapi terkadang masih terdapat perbedaan antara apa yang ada di dalam pikiran dan hati seseorang dengan tindakan yang dilakukannya. Maka dari itu, integritas seorang pelaku bisnis dapat ditentukan berdasarkan niat atau motif seorang pelaku bisnis dalam menjalankan bisnisnya. Dalam pandangan seperti ini, menilai baik buruknya manusia tidak bisa dilakukan dengan hanya melihat suatu tindakan yang dilakukannya, akan tetapi dapat dilihat dari niat atau motif yang melatarbelakangi tindakan itu sendiri yang dapat digunakan untuk menilai baik buruknya manusia tersebut. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa yang terpenting di sini bukanlah sebuah tindakan, melainkan niat serta usaha yang dilakukan seseorang untuk berbuat baik dan mencapai tujuan baik. Jika seorang pelaku bisnis ingin mendapatkan tujuan bisnisnya dengan baik, maka dirinya juga harus melakukan dan mencapainya dengan jalan atau cara yang baik. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan selalu mengutamakan berbagai cara yang baik untuk mencapai tujuan bisnisnya.

Integritas dalam berbisnis terjadi ketika seorang pelaku bisnis memiliki kesesuaian dan keseimbangan antara perasaan dan keyakinannya ketika berbisnis. Selain itu, seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan bertindak secara konsisten sesuai dengan keyakinannya di berbagai situasi dan kondisi, serta mengetahui lebih banyak batasan atau aturan dalam berbisnis, sehingga dapat mempertimbangkan berbagai konsekuensi atas perilakunya tersebut. Dengan begitu, seorang pelaku bisnis tersebut dapat memiliki rasa tanggung jawab yang bermoral dalam menjalankan bisnisnya.

Selain itu, integritas dalam berbisnis juga terjadi ketika seorang pelaku bisnis memiliki kesamaan antara perkataan dan perbuatan ketika berbisnis. Ketentuan terpenting terkait integritas dalam berbisnis adalah adanya kenyataan bahwa seorang pelaku bisnis tidak mengingkari janjinya dan selalu menjunjung tinggi nilai-nilai yang positif ketika berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis dapat dilihat dari kemampuannya dalam menimbang konsekuensi yang akan didapatkan dari perilaku moral tertentu (Olson, 1998b). Untuk dapat melihat dan menentukan integritas seorang pelaku bisnis, maka dapat didasarkan pada hasil pengukuran apakah seorang pelaku bisnis tersebut dapat bertanggung jawab dengan wewenangnya dan berani mengambil risiko untuk melakukan tindakan yang baik dan benar (Gea, 2014).

Integritas dalam berbisnis akan terbentuk jika pelaku bisnisnya memiliki konsistensi yang tinggi dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis dapat dikatakan berintegritas jika dapat menjalankan bisnisnya dengan konsisten sesuai dengan nilai dan tujuan dari bisnis tersebut (Brown *et al.*, 2005). Selain itu, seorang pelaku bisnis yang berintegritas tinggi tidak hanya sekedar memiliki sifat yang pintar saja, tetapi juga memiliki sikap konsisten dalam menjalankan bisnisnya dengan baik (Maxwell, 1995:46). Menentukan integritas dalam berbisnis juga dapat dilihat dari kemampuan seorang pelaku bisnis dalam membangun hubungan atau interaksi yang baik dengan konsumennya. Tidak hanya itu, integritas dalam berbisnis juga dapat ditentukan dari beberapa faktor berikut:

1. Moral dan Etika

Berbisnis tidak hanya mementingkan keuntungan bisnis semata, tetapi juga memperhatikan proses untuk dapat mencapai tujuan bisnis yang diinginkan. Dalam mencapai tujuan bisnis, seorang pelaku bisnis harus selalu menggunakan cara yang baik, serta berlandaskan pada moral dan etika dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan bersikap jujur dan menjaga keselarasan hubungan dengan konsumen maupun rekan bisnisnya. Jika seorang pelaku bisnis dapat menunjukkan perilaku bermoral ketika berhubungan dengan konsumen, pemasok, dan secara internal dengan rekan bisnisnya satu sama lain, maka

bisnis yang dijalankannya akan bekerja lebih baik dibandingkan dengan kondisi yang sebaliknya. Seorang pemilik bisnis yang bermoral tinggi, tidak akan pernah mempertimbangkan untuk menerima tawaran yang tidak benar dan merugikan. Namun sebaliknya, seorang pelaku bisnis yang tidak memiliki integritas dalam berbisnis mungkin tidak akan pernah mempertimbangkan manfaat potensial dan dampak moral yang diperolehnya.

2. Dedikasi yang Tinggi

Dedikasi adalah sebuah bentuk pengabdian yang disertai dengan ketulusan dan kemampuan untuk dapat memberikan yang terbaik dalam berbisnis. Dedikasi yang wajib dimiliki oleh seorang pelaku bisnis meliputi dedikasi terhadap bisnis dan kewajibannya, serta terhadap konsumen dan rekan bisnisnya.

3. Etos Kerja yang Tinggi

Etos kerja adalah sebuah dorongan untuk memberikan semangat yang dapat menggerakkan seorang pelaku bisnis untuk menjalankan bisnisnya dengan penuh rasa tanggung jawab, memiliki kedisiplinan dan keinginan untuk meraih hasil yang terbaik. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas akan selalu memberikan etos kerja yang tinggi, dengan diimbangi oleh dedikasi yang tinggi, tanggung jawab, disiplin dan selalu menerapkan nilai dan etika dalam berbisnis, supaya dapat menghasilkan kinerja bisnis yang baik.

4. Profesionalisme

Profesionalisme adalah sikap pelaku bisnis yang kompeten dalam berbisnis sesuai dengan standar kewajibannya. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan menjalankan kegiatan bisnisnya dengan profesional dan selalu mengutamakan kualitas kerja, disiplin, serta memiliki tanggung jawab atas segala pekerjaannya. Profesionalisme seorang pelaku bisnis dapat ditunjukkan atau dilihat melalui kemampuan atau kompetensinya, serta kedisiplinan dan semangatnya dalam bekerja, sehingga integritas dan produktivitas dalam dirinya akan meningkat ketika berbisnis.

5. Jiwa Wirausaha

Jiwa wirausaha adalah kemampuan seorang pelaku bisnis untuk bekerja secara produktif, efektif dan efisien. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan memiliki kreatifitas dalam bekerja, berjiwa mandiri, dapat beradaptasi dengan hal-hal baru, dapat memanfaatkan sumber daya dengan baik, serta berani mengambil risiko dengan penuh pertimbangan. Jiwa wirausaha yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis merupakan bagian dari integritas dalam berbisnis yang akan mampu menghasilkan sebuah inovasi untuk mengembangkan bisnisnya.

Integritas dalam berbisnis bukanlah sebuah keterampilan bawaan dari seorang pelaku bisnis. Tetapi integritas dalam berbisnis dapat berasal dari prinsip intrinsik yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis. Integritas dalam berbisnis bukan hanya sekedar mengenai apa yang harus seorang pelaku bisnis lakukan, akan tetapi juga mengenai bagaimana seorang pelaku bisnis tersebut dapat melakukannya dengan baik. Kualitas integritas seorang pelaku bisnis dapat terlihat dari karakter dan kepribadian dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini dapat diketahui dari bagaimana perilaku mereka dalam menjalankan bisnisnya sehari-hari. Contohnya ketika seorang pelaku bisnis berkomitmen untuk bisa membuat bisnisnya sukses dan memperoleh keuntungan yang besar. Maka, untuk bisa mewujudkan hal tersebut, seorang pelaku bisnis itu harus memiliki integritas yang konsisten. Seorang pelaku bisnis tersebut akan berusaha keras dan bersungguh-sungguh agar harapan terhadap bisnisnya bisa terwujud. Integritas dalam berbisnis merupakan landasan yang sangat kuat dan berguna untuk melahirkan seorang pelaku bisnis dengan karakter dan jiwa sebagai seorang wirausahawan atau pengusaha. Jadi, ketika karakter seorang pelaku bisnis berlandaskan integritas yang tinggi dalam berbisnis, maka akan menghasilkan karakter dan jiwa yang sangat bermoral dan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan bisnisnya agar dapat mendatangkan sebuah keberkahan.

Integritas dalam berbisnis adalah sebuah interaksi antara akuntabilitas, kompetensi, dan etika bisnis. Mewujudkan integritas

dalam berbisnis bisa dilakukan oleh seorang pelaku bisnis dengan berbagai cara, misalnya dengan mengutamakan kejujuran dalam berbisnis, menjadi seorang pelaku bisnis yang amanah atau dapat dipercaya, memiliki tanggung jawab terhadap bisnis dan segala perilakunya, selalu konsisten dengan apa yang dilakukan dan masih banyak lagi. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dapat digambarkan melalui sikap dan perilakunya. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan selalu teguh terhadap kebenaran, serta memiliki moral dan etika yang baik. Dirinya akan selalu mengembangkan kemampuan untuk dapat menentukan keputusan mana yang terbaik untuk bisnisnya, senantiasa menjaga tindakan dan perilakunya demi kebaikan bisnisnya. Hal tersebut dapat digunakan sebagai modal utama untuk dapat membangun sebuah bisnis yang bisa berjalan sukses dan mampu mendatangkan kepercayaan dari para konsumennya. Menciptakan keadaan berbisnis dengan penuh integritas diharapkan tidak hanya terjadi karena paksaan demi bisnis atau pekerjaannya, melainkan juga dikarenakan pemahaman pelaku bisnis mengenai pentingnya memiliki integritas untuk dapat membangun kebaikan sebuah bisnis di dalam lingkungan sosial.

Integritas dalam berbisnis sebaiknya tertanam secara utuh dan seimbang di dalam diri seorang pelaku bisnis agar dapat menghasilkan sebuah keyakinan moral yang secara konsisten terwujud dalam segala bentuk perilakunya dan dengan penuh rasa keberanian untuk menunjukkan segala sesuatu yang telah diyakininya (Redjeki dan Herdiansyah, 2013). Segala proses yang dinamis tersebut akan mengantarkan seorang pelaku bisnis untuk menjadi pribadi yang lebih bermoral, mampu bertanggung jawab dan selalu bersyukur. Sebagai komponen yang mendasari integritas dalam berbisnis, nilai moral dan prinsip etika bisnis tidak cukup untuk memberikan perubahan. Oleh karena itu, segala kompetensi yang etis dan beberapa keterampilan yang dapat diaplikasikan sangat diperlukan di sini, seperti kemampuan untuk mendiagnosa kesenjangan integritas, mengidentifikasi masalah dengan pertimbangan etika, memiliki pengetahuan hukum, dan memiliki komitmen, keyakinan serta tanggung jawab moral (Redjeki dan Herdiansyah, 2013).

Menurut Becker (1998) integritas bukan hanya berkaitan dengan perkataan saja, tetapi juga berkaitan tentang tindakan yang dapat selaras dengan prinsip maupun nilai moral yang dapat dibenarkan secara rasional dan objektif. Dengan kata lain, integritas tidak hanya sekadar melakukan tindakan yang sesuai dengan prinsip atau nilai yang dipegang, tetapi juga disesuaikan dengan prinsip atau nilai objektif yang secara moral dapat dibenarkan. Kesimpulannya yaitu tindakan yang dilakukan harus sejalan dengan prinsip-prinsip logika, bukan hanya sebatas menggunakan emosi saja (Peikoff, 1991). Adapun prinsip dan nilai moral merupakan sesuatu yang bersifat objektif dan dapat dibangun melalui sebuah pengalaman dan persepsi seseorang terhadap objek dan kondisi yang nyata (Becker, 1998).

Di dalam berbisnis, integritas terjadi apabila segala tindakan yang dilakukan seorang pelaku bisnis selalu konsisten dengan prinsip moral yang selalu dipegang di setiap ingin mengambil keputusan. Kesadaran moral seorang pelaku bisnis menjadi salah satu hal yang mendasar dalam konsep integritas bisnis, dimana kesadaran moral tersebut tidak ditentukan berdasarkan perasaan seorang pelaku bisnis, tetapi berdasarkan kemampuan intelektual dalam memahami segala sesuatu secara rasional. Pentingnya pemahaman seorang pelaku bisnis mengenai konsep dasar integritas dalam berbisnis karena dapat mengubah perilaku seorang pelaku bisnis untuk bisa membawa bisnisnya pada kesuksesan. Oleh karena itu, integritas dalam berbisnis dapat menjadi gambaran keseluruhan pribadi seorang pelaku bisnis yang berperan sebagai dalam membangun bisnis menjadi lebih baik.

Integritas dalam berbisnis akan muncul ketika seorang pelaku bisnis dapat mengambil keputusan secara rasional dan bertindak tindakan dengan baik dan bijak dalam konteks tempat maupun waktu tertentu. Tindakan yang diambil atau dilakukan oleh seorang pelaku bisnis yang berintegritas, tidak akan melenceng dari aturan dan kode etik yang ada. Secara tradisional, sebuah bisnis akan memiliki kode etik yang terdefinisi dengan baik untuk mengartikulasikan nilai tertinggi yang ingin dicapai oleh bisnis tersebut. Kode etik tersebut terdiri dari pedoman tentang cara bagaimana kegiatan bisnis dapat dilakukan dengan baik. Oleh karena itu, para pelaku bisnis akan

mengetahui tentang tindakan yang dapat dilakukan maupun yang tidak dapat dilakukan. Kode etik mencakup contoh perilaku yang dianggap diinginkan oleh bisnis dan yang ditolak oleh bisnis. Tanpa kode yang didefinisikan dengan baik, seorang pelaku bisnis mungkin tidak tahu nilai mana yang penting bagi sebuah bisnis (Kotler dan Keller, 2008). Jika seorang pelaku bisnis tidak menjalankan integritas dan perilaku etis dalam menjalankan sebuah bisnis, ini akan berdampak negatif pada bisnisnya. Persepsi negatif terhadap bisnis oleh masyarakat akan berakibat pada menurunnya pertumbuhan dan perkembangan bisnis tersebut, karena masyarakat merupakan basis konsumen. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi seorang pelaku bisnis untuk berperilaku secara etis dan mempraktikkan integritas dalam berbisnis.

Crane dan Matten (2007) menyatakan bahwa efektivitas standar etika yang diadopsi oleh suatu bisnis ditentukan oleh dukungan yang diperoleh dari seorang pelaku bisnis. Oleh karena itu, penting bagi seorang pelaku bisnis untuk menunjukkan nilai dan perilaku yang etis dalam berbisnis. Pembentukan etika untuk bisnis dapat membantu meningkatkan integritas seorang pelaku bisnis dan menghindari masalah etika yang dihadapi saat menjalankan bisnis saat ini. Pembentukan etika berbisnis akan bermanfaat tidak hanya bagi bisnis tetapi juga masyarakat di mana bisnis beroperasi (Dubinsky dan Richter, 2009). Etika dalam berbisnis juga akan menghasilkan integritas yang kuat dalam berbisnis bagi seorang pelaku bisnis, karena dirinya dapat mengacu pada standar dan nilai yang etis. Hal ini akan meningkatkan efisiensi sebuah bisnis dan oleh karena itu akan mengarah pada produktivitas yang lebih tinggi.

Kemampuan seorang pelaku bisnis dalam membuat kebijakan praktis yang bermakna bagi bisnisnya akan membawanya pada sikap integritas dalam berbisnis. Integritas dalam berbisnis dapat berperan untuk mencegah terjadinya tindak kecurangan seorang pelaku bisnis dalam menjalankan sebuah bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang bertindak sesuai dengan nilai, prinsip dan keyakinannya dapat dikatakan memiliki integritas yang baik dalam berbisnis. Untuk dapat mewujudkan integritas dalam berbisnis, seorang pelaku bisnis perlu menanamkan beberapa hal berikut ini ke dalam bisnisnya:

1. **Menjadikan integritas sebagai bagian dari budaya berbisnis**
Memelihara budaya integritas dalam setiap proses bisnis, akan membiasakan para pelaku bisnis beserta rekan kerjanya untuk selalu menerapkan nilai dan etika berbisnis yang berlandaskan pada moral etik, sehingga dapat menciptakan pribadi-pribadi yang unggul dan memiliki integritas yang baik dalam berbisnis.
2. **Mengutamakan kualitas kerja**
Seorang pelaku bisnis yang dapat berkomitmen untuk senantiasa mengutamakan kualitas kerjanya sesuai dengan kapabilitas dan kompetensi yang dimilikinya dalam menjalankan sebuah bisnis, akan memiliki integritas yang profesional dalam berbisnis. Hal ini akan berdampak positif bagi pertumbuhan dan perkembangan bisnisnya.
3. **Menetapkan tujuan bisnis yang jelas**
Adanya tujuan bisnis yang jelas akan membantu pelaku bisnis merumuskan misi untuk mencapai tujuannya tersebut. Seorang pelaku bisnis yang mengetahui tujuan bisnisnya dengan jelas, akan memiliki dedikasi yang tinggi untuk fokus pada tujuan bisnisnya. Hal ini akan membantu seorang pelaku bisnis dalam mengembangkan integritas dalam dirinya, karena adanya kegigihan dan semangat yang besar untuk mencapai tujuannya.
4. **Menegakkan keadilan**
Nilai dari sebuah bisnis tidak hanya mengenai kualitas, mutu dan keahlian seorang pelaku bisnisnya saja. Akan tetapi, juga menyangkut keadilan terhadap semua orang yang terlibat dalam bisnis tersebut. Keadilan dalam berbisnis akan membuat pelaku bisnis merasa nyaman dan tenang dalam menjalankan seluruh proses bisnisnya dan meningkatkan kepercayaan konsumennya. Menegakkan keadilan akan membantu meningkatkan integritas dalam berbisnis apabila selalu diterapkan dan dijaga dengan penuh komitmen.
5. **Membawa nilai-nilai positif ke dalam bisnis**
Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan senantiasa membawa nilai-nilai positif yang dimilikinya ke dalam bisnis

yang sedang dijalankannya. Nilai-nilai positif yang dibawa oleh seorang pelaku bisnis tersebut, tentu akan memberikan dampak yang positif pula bagi bisnisnya, serta dapat membantu mewujudkan integritas dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan menunjukkan kesungguhannya dalam mengembangkan dan memajukan bisnisnya dengan baik. Dirinya meyakini bahwa keberhasilan sebuah bisnis datang dari semangat dan konsistensinya dalam berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis akan bertindak berdasarkan nilai meskipun ada risiko yang cukup besar nantinya. Dalam hal ini, seorang pelaku bisnis akan mengambil tindakan yang etis sesuai dengan nilai-nilai yang tertanam dalam dirinya. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan bersedia menghindari praktek bisnis yang tidak etis, serta akan melakukan persaingan secara sehat.

Integritas dalam berbisnis diawali dengan sebuah janji dan komitmen untuk menjalankan bisnis dengan baik, sehingga dapat memberikan pelayanan yang amanah kepada para konsumennya. Integritas dalam berbisnis menunjukkan konsep sebuah tindakan yang selalu konsisten dan teguh pada prinsip dan nilai yang telah diyakini oleh seorang pelaku bisnis itu sendiri. Untuk menilai integritas seorang pelaku bisnis, dapat dilihat dari hal-hal yang paling kecil ketika menjalankan sebuah bisnis. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam dirinya akan mudah memperoleh kepercayaan dari orang lain karena bisa diandalkan. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan memiliki prinsip untuk selalu berperilaku baik, meskipun tidak ada seorangpun yang melihat atau mengawasi kinerjanya saat berbisnis. Seorang pelaku bisnis yang demikian merupakan orang yang unggul. Salah satu ciri seorang pelaku bisnis yang memiliki keunggulan yaitu dapat menunjukkan integritas dalam berbisnis dan bisa menjalankan bisnisnya dengan baik. Seorang pelaku bisnis dengan kriteria yang demikian sungguh akan membuat orang-orang di sekitarnya, termasuk para konsumennya juga akan ikut percaya dan merasa bangga saat membeli produk yang dijualnya. Hal ini dikarenakan dirinya merupakan seorang pelaku bisnis yang memiliki keunggulan,

dapat dipercaya, cerdas dan berintegritas tinggi dalam berbisnis dengan selalu memberikan yang terbaik bagi orang lain, termasuk para konsumennya.

Seorang pelaku bisnis dengan integritas bisnis yang tinggi tidak akan pernah mengambil sebuah tindakan yang tidak sesuai dengan tujuan dan target yang diinginkan dalam bisnis. Seorang pelaku bisnis dengan integritas bisnis yang tinggi akan berupaya untuk bisa mencapai harapan tertentu bagi bisnis yang sedang dijalkannya. Dengan kata lain, seorang pelaku bisnis yang berintegritas tinggi akan memiliki kesetiaan terhadap bisnisnya. Pelaku bisnis tersebut akan senantiasa mengembangkan dan memajukan bisnisnya, serta memastikan semuanya berjalan baik. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas juga akan loyal kepada rekan kerja, bahkan pada diri sendiri. Maksud loyal terhadap dirinya sendiri yaitu memiliki kesesetiaan dalam dirinya untuk menjalankan bisnisnya dengan baik dan benar. Sikap loyal yang dimiliki oleh seorang pelaku bisnis terhadap dirinya tersebut, akan membangun kepercayaan dan integritas dari seorang pelaku bisnis. Kesetiaan atau loyalitas juga merupakan salah satu integritas dalam berbisnis yang harus diterapkan oleh seorang pelaku bisnis. Meskipun loyalitas bersifat positif, akan tetapi seorang pelaku bisnis tidak diperbolehkan untuk bertindak secara tidak etis atau tidak baik saat menjalankan bisnisnya, terlebih lagi dengan mengatasnamakan loyalitas bisnis.

Di samping itu, integritas seorang pelaku bisnis dalam menjalankan sebuah bisnis juga dapat ditentukan berdasarkan sikap yang jujur dan selalu terbuka mengenai kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh dirinya dan juga bisnisnya. Dalam hal ini, seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan mengutamakan kejujuran atas kerugian maupun kesalahan-kesalahan tertentu yang kemungkinan akan terjadi dalam bisnisnya. Untuk menilai karakter seorang pelaku bisnis yang berintegritas, biasanya dapat ditandai dengan perkataan dan perbuatannya dapat dipegang. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis bukan termasuk orang yang hanya memiliki motif untuk kepentingan pribadinya saja. Akan tetapi, seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis akan memiliki hubungan yang baik dengan orang lain,

seperti pelanggan dan rekan bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis akan memiliki kepercayaan diri dan tidak akan tergoda dengan segala sesuatu yang hanya mementingkan keuntungan dan kesenangan untuk dirinya sendiri. Dirinya akan menunjukkan karakternya sebagai seorang pelaku bisnis yang mampu bertanggung jawab dan memiliki dedikasi yang tinggi. Seorang pelaku bisnis yang demikian tentu akan sangat mudah dipercaya, selalu bisa diandalkan, dan pastinya dirinya akan berani mengambil risiko atas segala tindakan yang dilakukannya dalam berbisnis. Hal ini dikarenakan adanya rasa tanggung jawab dalam diri seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis pasti akan selalu bertanggung jawab atas segala tindakannya. Apabila dirinya berbuat kesalahan, maka dirinya akan bernaik untuk bertanggung jawab. Contoh kecil dari bentuk tanggung jawab seorang pelaku bisnis yaitu bertanggung jawab terhadap dirinya sendiri. Seorang pelaku bisnis akan menyelesaikan kewajiban dan tanggung jawabnya dalam bisnis dengan baik dan benar tanpa ada kesalahan. Ketika seorang pelaku bisnis memutuskan untuk berbisnis, maka ia harus menerima fakta bahwa menjalankan sebuah bisnis tidaklah semudah dan semulus dengan apa yang diharapkannya, tetapi membutuhkan kerja keras dan perjuangan demi mencapai kesuksesan bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang memiliki tanggung jawab besar terhadap bisnis yang dijalankannya, serta terhadap seluruh tim maupun pelanggan dan stakeholder-nya, akan senantiasa untuk menjaga integritasnya dalam berbisnis dan harus berkomitmen untuk selalu bekerja keras agar dapat memenuhi segala ekspektasi terhadap bisnisnya, serta demi kebaikan bersama dalam bisnis tersebut.

Integritas dalam berbisnis merupakan kunci utama keberhasilan sebuah bisnis. Seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas dalam berbisnis dapat membuat keputusan yang terbaik bagi bisnisnya. Dalam menjalankan sebuah bisnis, seorang pelaku bisnis yang memiliki integritas tinggi akan mudah mencapai kesuksesan bisnisnya. Hal ini dikarenakan adanya konsistensi untuk terus menjaga produktivitas bisnisnya. Dengan memiliki integritas dalam berbisnis, seorang pelaku bisnis akan memiliki motivasi untuk

terus produktif ketika bekerja. Integritas dari seorang pelaku bisnis juga akan melahirkan suatu bentuk kepedulian dan rasa hormat dengan orang-orang di sekitarnya, sehingga akan membentuk sebuah kepercayaan dalam bisnis. Seorang pelaku bisnis akan memperhatikan segala aturan yang wajib dipatuhi dalam berbisnis. Akan tetapi, yang lebih penting dari integritas dalam berbisnis adalah bagaimana seorang pelaku bisnis dapat menuntun dirinya pada sebuah kejujuran. Ketidakjujuran dalam berbisnis akan mudah mudah mengacaukan dan merugikan sebuah bisnis yang telah dibangun. Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan mampu berbuat sesuatu yang bermanfaat bagi kemajuan maupun kesuksesan dirinya dan juga bisnisnya. Seorang pelaku bisnis yang integritasnya rendah tidak akan bisa membangun sebuah bisnis yang mampu bertahan dalam situasi yang sulit dan penuh dengan tantangan.



DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, B. (2006). Budaya kerja perbankan. Jakarta: Pustaka LP3ES Indonesia.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23 (1), 154-161.
- Biggemann, S. (2020). Achieving business sustainability: The role of integrity. New Zealand: University of Otago-School of Business.
- Blasi, A. (2004). Moral functioning: Moral understanding and personality. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Brown, M. E., Trevino, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Carter, S. L. (1996). Integrity. New York: Harper Perennial.
- Cleary, M., Walter, G., Horsfall, J & Jackson, D. (2013). Promoting integrity in the workplace: A priority for all academic health professionals. *Contemporary Nurse*, 45 (2), 264-291.
- Crane. A., & Matten. D. (2007). *Business Ethics*, 2nd Edition. Oxford: University Press.
- Dubinsky, J. A., & Richter, A. (2009). Global ethics & integrity benchmark. QED Consulting.
- Gea, A., A. (2014). Integritas personal dan kepemimpinan etis. *HUMANIORA*, 5 (2), 950-959.
- Hanapiyah, Z. M., Daud, S. & Abdullah, W. M. T. W. (2019). Maintaining integrity among employees through empowerment religiosity and spirituality. *International Journal of Business, Economics and Law*, 19 (2), 38-46.
- Harefa, A. (2000). Menjadi manusia pembelajaran. Jakarta: Harian Kompas.
- Hume, D. (1911). *A treatise of human nature*. London: J. M. Dent & Sons Ltd.

- Iseda, T. (2008). How should we foster the professional integrity of engineers in japan? a pridebased approach. *Sci Eng Ethics*, 14 (4), 165-176.
- Keller, Kevin Lance. (2012). *Marketing Management*, 14th Edition. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2018). *Perkuat budaya integritas melalui manajemen kinerja dan risiko*. Jakarta: Kemenkeu RI.
- Khalil, E. (2004). Integrity, shame and self-rationalization. Vassar College Department of Economics Working Paper Series 55.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L. & Rao, H. R. (2003). Antecedents of consumer trust in b-to-c electronic commerce. *Proceedings of Ninth Americas Conference on Information Systems*, 157-167.
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*, 58, 125-136.
- Kotler, P dan Keller, K. L. (2008). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Manap, J., Hamzah, A., Tamam, E., Mohd, S., Noah, Abdullah, A. A., & Hamsan, H. H. S. (2005). Pemantapan nilai integriti individu sebagai teras pembangunan staf berkualiti. *Prosiding Seminar Kebangsaan Sumber Manusia 2005*.
- Maxwell, J. C. (1995). *Developing leadership in yourself*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Mecca, A. M., Smelser, N. J., & Vasconcellos, J. (2014). *The social importance of self-esteem*. USA: University of California Press.
- Nnaji-Ihedinmah, C. N., & Egbunike, F. C. (2015). Effect of rewards on employee performance in organizations: A study of selected commercial banks in awka metropolis. *European Journal of Business and Management*, 7 (4), 80-88.
- Olson, L. M. (1998a). *The assesment of moral integrity among adolescents an adults*. Dissertation. University of Winconsin-Madison.

- Olson, L. M. (1998b). The relationship between moral integrity, psychological well-being, and anxiety. Dissertation. University of Wisconsin-Madison.
- Peikoff, L. (1991). Objectivism: The philosophy of ayn rand. New York: Meridian.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. P. (2004). Character strengths and virtues: A handbook & classification. New York: Oxford University Press, Inc.
- Redjeki, Dwi Prawani Sri dan Heridiansyah, Jefri. (2013). Memahami Sebuah Konsep Integritas. Jurnal STIE Semarang, 5(3), 1-14.
- Rogers, C. R. (1961). On Becoming Aperson: A Therapist's View of Psychotherapy. Boston: Houghton Mifflin.
- Schlenker, B. R. (2008). Integrity and character: Implications of principled and expedient ethical ideologies. Journal of Social and Clinical Psychology, 27 (10), 1078-1125.
- Sidek, H. (2009). Public services: People first, performance now. Paper Presented at Public Service Commission Malaysia. Le Meridien Kota Kinabalu, Sabah.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers words and deeds as a research focus. Organization Science, 13 (1), 18-35.
- United Nations Development Programme. (2020). Business integrity toolkit for young entrepreneurs. United Kingdom: UNDP.
- Victoria, Y. (2008). Pengaruh loyalitas karyawan terhadap arah visi dan misi. Jakarta.



KONSEKUENSI INTEGRITAS

Ririn Tri Ratnasari

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

Pada dunia bisnis, hampir semua perusahaan menuntut integritas dalam misi, visi, atau pernyataan nilainya, sebagai contoh: “kami bertindak dengan integritas dalam semua yang kami lakukan; kami memegang kejujuran dan integritas sebagai prinsip panduan kami; kami bangga dengan integritas, ketulusan, dan transparansi yang ditunjukkan karyawan kami setiap hari”. Namun, perilaku dan tindakan bisnis yang tidak bertanggung jawab dan korupsi tidak pernah berhenti, tetapi lazim di zaman sekarang (OECD, 2015). Sering terjadi kebalikan dari integritas dan juga integritas palsu. Fenomena integritas yang kontradiktif ini merupakan subjek penyelidikan yang sayangnya hanya mendapat sedikit perhatian di bidang akademisi dan praktik bisnis. Konsep integritas telah dieksplorasi oleh filsuf dan pemikir hebat selama lebih dari 2000 tahun. Tetapi, penerapannya dalam konteks bisnis dan ekonomi *modern* masih terbelakang. Aplikasi utama terlihat dalam perilaku organisasi dan literatur sumber daya manusia (Becker, 1998) atau etika bisnis berurusan dengan dilema moral perusahaan (Kaptein & Wempe, 2002). Sedikit yang telah dilakukan untuk mengatasi ketidakjelasan dan paradoksalitas integritas dan realitas bayangan integritas seperti non integritas semu, dan integritas palsu.

Konsep integritas dianalisis dari berbagai macam perspektif. Menzel (2005) menawarkan klasifikasi literatur tentang etika dan integritas pengambilan keputusan etis dan pengembangan moral; hukum etika dan badan pengatur; kinerja organisasi; manajemen etika; dan lingkungan etika. Huberts dan De Graaf (2014) membedah literatur disiplin akademis, mengidentifikasi karya dalam administrasi publik, filsafat, sosiologi dan antropologi, kriminologi dan hukum, psikologi dan ilmu saraf, ekonomi dan bisnis, administrasi, dan ilmu politik. Sedangkan, beberapa peneliti fokus pada sosial dan konteks kelembagaan sebagai faktor penjelas utama untuk pelanggaran integritas, yang lain lebih memperhatikan motivasi individu atau sikap moral sebagai pendorong utama. Perbedaan mendasar antara pendekatan struktural dan yang berfokus pada agensi menggaris bawahi luasnya konsep tersebut, meskipun pada dasarnya sebagian besar definisi integritas memerlukan beberapa pengertian untuk bertindak sesuai dengan prinsip moral yang diterima. Namun, meskipun ini tampaknya mudah, namun esensi integritas menimbulkan sejumlah pertanyaan: moral siapa; siapa yang memutuskan; bagaimana keputusan seperti itu dibuat; kepada siapa mereka melamar; bagaimana mereka melakukan perubahan; dan seterusnya. Apalagi hal itu menimbulkan pertanyaan tentang perbedaan antara etika dan moral.

Perusahaan lebih memperhatikan integritas saat ini. Integritas penting untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada perusahaan (Lewis & Gilman 2005), dan sebagai aspek penting dari tata kelola barang (Huberts & De Graaf, 2014). Studi sebelumnya mengidentifikasi integritas sebagai anteseden kepercayaan (Viitaharju & Lähdesmäki, 2012). Carter (1996) menyatakan bahwa integritas melampaui keadilan ataupun kejujuran. Ini tentang kesediaan untuk bertindak secara terbuka dan sadar sejalan dengan apa yang diyakini menjadi benar dan bukan salah berdasarkan refleksi moral. Integritas di bidang bisnis mengacu pada pemahaman moral, analisis berikut bertujuan untuk memberikan uraian tentang integritas moral individu yang akan menjadi dasar integritas perusahaan (Schöttl, 2015).

Organisasi harus mempunyai misi sesuai pada integritas yang mengandung komitmen dan nilai moral. Ana (2005) mengatakan bahwa supaya organisasi dapat membangun integritas, ada tiga syarat yang harus dipatuhi, yaitu: 1) membuat pernyataan misi; 2) *values based decision making* (VBDM) harus digunakan untuk membuat semua keputusan dan perubahan kebijakan; 3) mengembangkan proses untuk menavigasi melalui keputusan sulit yang akan selalu dihadapi organisasi. Perusahaan harus mematuhi nilai integritas dengan cara konsisten dan berperilaku dengan cara yang mencerminkan komitmen mereka terhadap fundamental, perusahaan dapat menggunakan pendekatan *values based decision making* (VBDM) terhadap etika.

Organisasi yang berintegritas akan menetapkan prinsip dan mematuhi prinsip tersebut. Sehingga, karyawan memahami betapa pentingnya prinsip tersebut bagi misi dan kesuksesan organisasi yang berkelanjutan. Pemahaman ini berasal dari pendekatan manajemen *top-down* untuk memasang pernyataan misi yang jelas dan tepat yang akan diterima oleh karyawan (Hartman, 2000). Dengan adanya program yang mendukung integritas, maka karyawan akan mempunyai komitmen lebih tinggi pada organisasinya, lebih menyadari dan lebih bersedia melaporkan masalah yang bersifat etis. Program etis berdasarkan integritas memungkinkan perusahaan untuk memantau kesalahan karyawan, tingkat kenyamanan karyawan dengan pelaporan pelanggaran jika karyawan diperlakukan secara adil, dan jika karyawan merasa tertekan untuk mengabaikan hal-hal tertentu. Pada sisi lain dari program etika berbasis integritas adalah prinsip-prinsip insentif yang terjalin ke dalam yayasan. Menghargai perilaku etis dengan pengakuan dan penghargaan finansial mengirimkan pesan bahwa perilaku etis adalah cara hidup organisasi. Menurut Weber & Wasieleski (2013), insentif keuangan untuk program etis untuk melindungi perusahaan dari karyawan yang tidak etis dinilai 4,1 dari 7 pada skala Likert untuk kepentingan. Hal ini berarti meskipun uang bukanlah kekuatan pendorong di balik program etika berbasis integritas, uang adalah insentif yang sangat dicari (Weber & Wasieleski, 2013).

Perusahaan yang memiliki integritas akan berfokus pada pengendalian diri dan fungsi pengendalian internal yang terdiri dari dua komponen moral *judgement* dan karakter moral. Program integritas bertujuan untuk membangun karakter moral dan meningkatkan keputusan yang dibuat dari sudut pandang etika, dan program kepatuhan mencakup undang-undang, kode perilaku, dan mekanisme kontrol (Maesschalck, 2004). Untuk menanamkan dan memajukan integritas, organisasi dapat merancang dan mengimplementasikan program integritas. Kaptein (2009) berpendapat bahwa program integritas dapat didefinisikan sebagai sistem kendali organisasi formal yang dirancang untuk menciptakan budaya integritas, untuk menghalangi pelanggaran integritas, dan untuk mempromosikan perilaku integritas. Kurangnya integritas memiliki banyak konsekuensi termasuk citra yang tercoreng, mendorong kegiatan curang dan korupsi, serta ketidakpercayaan konsumen. Sistem integritas sangat penting dalam memastikan akuntabilitas dan transparansi (Said dkk., 2015). Sistem integritas ini dapat diperkuat dengan memiliki kerangka kerja manajemen risiko yang transparan, yang sesuai dengan tata kelola perusahaan (Maizatul dkk., 2016). Tata kelola perusahaan memainkan peran kunci dalam menjaga integritas perusahaan dan mengelola risiko penipuan perusahaan, serta memerangi kesalahan manajemen dan korupsi (Agyei-Mensah, 2017). Mekanisme transparansi memungkinkan pengungkapan informasi yang memungkinkan evaluasi oleh investor terhadap organisasi alokasi manajemen sumber daya (Agyei-Mensah, 2017). Salah satu cara untuk meningkatkan komunikasi terkait kerangka integritas adalah melalui pengungkapan sebagaimana ditegaskan oleh Midin dkk. (2017), dimana penelitian tersebut menyatakan bahwa pengungkapan merupakan elemen penting dalam mencapai tata kelola yang baik, baik pemangku kepentingan internal maupun eksternal (Joseph dkk., 2016).

Integritas dibutuhkan dalam bisnis, terutama dalam berjuang dan mengembangkan bisnis. Integritas dalam bisnis merupakan komponen penting dalam membangun kepercayaan antara konsumen dengan perusahaan. Integritas dalam bisnis dapat berdampak pada pengembangan kecerdasan bisnis, pembelajaran organisasi

berkelanjutan dan manajemen pengetahuan, yang selanjutnya akan berdampak pada pengembangan kemampuan pemasaran, integrasi rantai pasokan, peningkatan atribut sumber daya pemasaran, keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan kinerja (Salimi, Sanayei, & Ansari, 2020). Integritas dapat melindungi nilai perusahaan. Dorongan untuk menghidupkan etika dan integritas di perusahaan dan di antara karyawan, seluruh proses bisnis dan pemangku kepentingan harus menempatkan kode etik dan integritas pada standar tertinggi.

Kepatuhan harus menjamin kepatuhan terhadap peraturan yang relevan dengan menerapkan aturan. Sistem kendali dikembangkan sebagai konsekuensi logis yang bertujuan untuk mencegah perilaku menyimpang di perusahaan. Kontrol sendiri bukanlah solusi, kontrol tidak akan melindungi nilai-nilai perusahaan secara berkelanjutan. karena tidak ada kontrol yang dapat membentuk karyawan untuk secara berkelanjutan dan sadar bertindak dengan cara yang patuh. Kontrol adalah paradoks kepatuhan.

Pengurangan yang benar-benar berkelanjutan dalam “perilaku menyimpang” bisa semata-mata dan secara eksklusif dijanjikan oleh integritas karyawan dari dewan manajemen hingga pegawai gudang. Tugas kepatuhan adalah membangun integritas perusahaan, yang berarti tidak hanya memeriksa keberadaannya secara pasif tetapi juga secara aktif menjadikannya tema di seluruh perusahaan. Pemahaman tentang integritas, ketulusan, dan kejujuran harus diselaraskan. Lalu bagaimana manajemen dapat menginternalisasi dan juga secara aktif mewujudkan tema kepatuhan dan dengan demikian bertindak sebagai teladan bagi karyawan lain?. Tidak ada jalan lain bahwa tingkat kesadaran akan kepatuhan di perusahaan harus ditingkatkan.

Menurut Zainal dan Hafizah (2016), karyawan memandang perusahaan sebagai tempat kerja yang etis dimana departemen keuangan dianggap memiliki tingkat integritas tertinggi. Inisiatif perusahaan akan efektif dalam membangun integritas bisnis dan meningkatkan etika bila perusahaan menjalankan bisnis dengan etika dan integritas dan memilih mitra bisnis yang tepat.

Integritas berdampak penting bagi perusahaan. Hal ini terbukti pada studi sebelumnya yang menunjukkan bahwa integritas sangat

penting untuk kelangsungan hidup dan perkembangan perusahaan (misalnya Erhard & Jensen, 2017; Jiang dkk., 2019). Perusahaan yang memiliki budaya integritas dapat membantu perusahaan menarik investasi (Denison & Mishra, 1995), mengurangi biaya transaksi (Gosling & Huang, 2009), meningkatkan efisiensi operasi (Hsu, 2007), dan dengan demikian meningkatkan profitabilitas dan kinerja perusahaan (Reichheld & Teal, 1996; Simons, 2002; Erhard & Jensen, 2017). Oleh karena itu, banyak perusahaan menganggap “integritas” sebagai bagian penting dari nilai inti mereka dan menanamkannya ke dalam kegiatan produksi dan manajemen harian perusahaan melalui publisitas dan advokasi yang berulang, sehingga mengembangkan budaya perusahaan mereka sendiri. Pada praktiknya, apakah perusahaan dengan budaya integritas benar-benar bertindak dengan integritas? Lagi pula, mudah bagi perusahaan mana pun untuk secara retorik mengklaim bahwa ia memiliki budaya integritas dengan tujuan mengelola citra publik mereka dan mendapatkan efek iklan dari budaya (Jiang dkk., 2019; Guiso, dkk., 2015). Integritas perusahaan dalam praktik bisnis bermanfaat bagi konsumen, pemasok, karyawan, dan pemangku kepentingan lainnya, perilaku tanggung jawab sosialnya (Shu dkk., 2018). Pada perusahaan, integritas sering kali mengacu pada prinsip dan keputusan yang dibuat oleh seorang pekerja individu atau dalam kelompok terlepas dari konsekuensi positif atau negatif (Menzel, 2005).

Mayer dkk. (2012) menunjukkan bahwa nilai-nilai pribadi pemimpin etis (misalnya integritas dan altruisme) merupakan bagian integral dari identitas sosial dan membantu mereka menjadi pribadi yang bermoral. Mayer dkk. (2012) menunjukkan bahwa perilaku etis pemimpin mengalir dari nilai moral pribadi pemimpin itu sendiri. Brown dkk. (2005) mengusulkan bahwa integritas adalah dasar dari kepemimpinan etis. Oleh karena itu, integritas dapat digambarkan sebagai komponen kepemimpinan etis, tetapi konsep integritas adalah konstruksi yang komprehensif sehingga dengan sendirinya juga memiliki dampak penting pada kepemimpinan etis. Fokus dari kepemimpinan etis adalah pada manajemen etika. Integritas yang dinilai tinggi akan menunjukkan konsistensi pribadi

dalam berperilaku yang dilandasi oleh nilai-nilai moral (Palanski & Yammarino, 2007). Penelitian Engelbrecht dkk. (2017) menunjukkan hasil bahwa integritas pemimpin berdampak pada kepercayaan karyawan terhadap pemimpin. Kepercayaan secara luas dikaitkan dengan perilaku moral, seperti yang ditunjukkan dengan memiliki keadilan, konsistensi, kebajikan, dan integritas (Colquitt dkk., 2007). Integritas dikaitkan dengan perilaku yang konsisten dan dapat diandalkan, yang didasarkan pada standar moral. Seorang pemimpin dengan integritas juga dianggap dapat dipercaya, yang akan memperkuat kepercayaan pada pemimpin itu.

Palanski dan Yammarino (2007) mengemukakan bahwa seseorang yang berintegritas akan menunjukkan perilaku yang didasarkan pada nilai-nilai moral. Fakta bahwa integritas adalah bagian dari nilai moral yang mendorong kepemimpinan etis dapat mendukung asumsi bahwa seorang pemimpin yang berintegritas akan didorong untuk terlibat dalam perilaku etis dalam upaya untuk mempengaruhi pengikut (Den Hartog & Belschak, 2012). Nilai integritas yang diterapkan secara konsisten dapat meningkatkan kepercayaan (Ingenhoff & Sommer, 2010); mengurangi perilaku yang menyimpang (Dineen, dkk., 2006); mengurangi perilaku agresif (Vardi & Wiener, 1996); mendukung proses bisnis yang sehat (Brown, 2006); menghindari penyimpangan nilai dan anti sosial (Palanski dkk., 2015); mendukung kepemimpinan etis (Resick dkk., 2006; Kalshoven dkk., 2011). Seorang pemimpin yang menghargai etika dan mengelola etika di tempat kerja cenderung menunjukkan kejujuran, keadilan dan kepedulian terhadap karyawan (Brown & Trevino, 2006). Oleh karena itu, integritas perilaku dapat berdampak besar pada seorang pemimpin yang berdedikasi pada manajemen etika di tempat kerja.

Karakter sebagai ciri kepemimpinan menjadi lebih relevan dengan meningkatnya kompleksitas organisasi. Media sosial dan surat kabar secara teratur melaporkan contoh penyimpangan integritas, ketidakjujuran, dan kurangnya karakter secara umum (Newstead dkk., 2020). Contoh skandal kepemimpinan internasional termasuk tindakan *Chief Executive Officer* (CEO) Enron dan Arthur Anderson (McLaughlin, 2013). Secara lokal, Steinhoff CEO Markus

Jooste diduga salah merepresentasikan dan salah melaporkan informasi keuangan (Naudé dkk., 2018). Adanya kemungkinan bahwa banyak karyawan saat ini memiliki pengalaman kerja yang serupa dengan kepemimpinan yang kurang berkarakter. Crossan dkk. (2017) menegaskan bahwa karakter pemimpin harus dianggap sama pentingnya dengan kompetensi pemimpin dalam organisasi. Fokus pada karakter ini dapat dicapai dengan menanamkan karakter pemimpin dalam sistem dan proses seperti rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja dan pengembangan kepemimpinan (Crossan dkk., 2017; Seijts dkk., 2017). Pemimpin yang dianggap memiliki karakter keadilan, kepedulian dan integritas semuanya diberikan sebagai contoh karakter pemimpin (Newstead dkk., 2020). Integritas sebagai inti dari karakter, hal itu sesuai dengan pendapat Sosik dkk. (2012) integritas menjadi dimensi kunci dari karakter dan kontributor kinerja dan efektivitas eksekutif. Dikatakan bahwa ketiadaan integritas dapat mengakibatkan adanya pemaksaan dari pemimpin (Newstead dkk., 2020).

Sarjana dan praktisi mengakui kepemimpinan sebagai elemen utama untuk memengaruhi kinerja organisasi (Cannella & Rowe, 1995; Rowe dkk., 2005). Para peneliti secara positif menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang efektif membantu meningkatkan kinerja organisasi dan memfasilitasi pencapaian tujuan yang diinginkan (Gordon & Yukl, 2004). Menurut Vargas dkk. (2013), integritas mampu mendukung kepemimpinan di masa depan. Perusahaan harus memberikan pembinaan kepada para pemimpin dalam menangani masalah terkait integritas yang berdampak pada nilai atau prinsip perusahaan. Pengembangan kesadaran pemimpin tentang integritas dapat dicapai melalui berbagai cara. Para pemimpin dapat meningkatkan kesadaran mereka tentang integritas melalui intervensi yang disengaja seperti pelatihan dan pendampingan dan melalui hubungan serta pengalaman yang menantang (McKenna & Campbell, 2011; Peterson & Seligman, 2004; Seijts dkk., 2015; Sosik dkk., 2012). Secara khusus, perusahaan dapat memberikan pembinaan integritas perilaku kepada para pemimpinnya dengan menggunakan contoh relevan masalah etika yang telah terjadi di masa lalu. Manajer yang lebih tinggi harus memberikan pembinaan

kepada bawahan dalam pengaturan formal, seperti pertemuan evaluasi tahunan dengan pembinaan tindak lanjut saat situasi terkait integritas muncul dalam semua tingkat perusahaan. Simulasi yang dirancang dengan dilema etika yang berfokus pada konten yang bertujuan untuk memperkuat nilai atau prinsip perusahaan, serta potensi konsekuensi yang terkait dengan kurangnya penilaian moral dapat sangat berguna dalam memungkinkan komitmen yang lebih kuat terhadap integritas perilaku. Dari segi nilai atau prinsip, perusahaan harus berusaha memperluas definisi prinsip-prinsip etika seperti integritas untuk memasukkan deskripsi faktor-faktor seperti kejujuran dan janji. Perusahaan dapat melatih para pemimpin tentang bagaimana membuat keputusan ketika dihadapkan dengan dilema etika, seperti mengakui kesalahan.

Menurut Pham dan Tran (2020), integritas memiliki dampak positif terhadap reputasi perusahaan secara signifikan. Waldman dkk. (2006) menegaskan bahwa pemimpin etis dapat memengaruhi pengambilan keputusan strategis organisasi dan implementasi yang berkaitan dengan CSR. Pekerjaan mereka menetapkan landasan teoritis untuk memahami hubungan potensial antara integritas pemimpin dan pilihan strategis mengenai pengungkapan CSR dan reputasi perusahaan. Pemimpin yang membuat keputusan dengan integritas tidak akan mengambil jalan pintas atau memutuskan untuk melakukan sesuatu yang mungkin tidak etis. Pemimpin yang bertindak dengan integritas akan menginspirasi orang lain dengan perilakunya sendiri, mendorong harga diri pengikut, kejujuran, kesetiaan, dan keberanian moral. Pemimpin dengan integritas tinggi akan memiliki nilai moral yang kuat sehingga cenderung menangkap dan menyaring aspek etika dari keputusan pengambilan keputusan tertentu, untuk memproses aspek tersebut dengan hati-hati dan menempatkan pertimbangan etis di jantung bisnis mereka (Eisenbeiss dkk., 2015). Tindakan ini akan mengarah pada implementasi CSR yang sebenarnya dari perusahaan. Melihat keterlibatan asli perusahaan dalam CSR, publik akan mempercayai informasi CSR yang diungkapkan oleh perusahaan. Pemimpin dengan integritas tinggi akan jujur dalam mengungkapkan informasi tentang kegiatan CSR dan kinerja perusahaannya yang

kemudian akan membuat publik percaya terhadap kinerja CSR yang sesungguhnya akan meningkat. Tindakan ini berkontribusi pada citra perusahaan yang baik di mata publik, memperkuat reputasi perusahaan. Singkatnya, tingkat integritas pemimpin yang tinggi akan meningkatkan pengaruh pengungkapan CSR terhadap reputasi perusahaan.

Menurut teori kepemimpinan etis, pemimpin dengan integritas tinggi akan memiliki nilai moral yang kuat cenderung menangkap dan menyaring aspek etika dari situasi pengambilan keputusan tertentu, untuk memproses aspek tersebut dengan hati-hati dan menempatkan pertimbangan etis di jantung keputusan bisnis mereka (Eisenbeiss dkk., 2015). Pemimpin semacam itu juga menjalankan peran mereka untuk yang terbaik di perusahaan mereka. Sebaliknya, pemimpin dengan integritas kecil cenderung oportunistik. Menurut Avolio dkk., (2004), pemimpin yang berintegritas tinggi maka karyawan akan menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

Menurut Wong dan Laschinger (2013), adanya pemimpin yang memiliki integritas akan membuat karyawan berani mengungkapkan ide sebelum membuat keputusan. Integritas yang dimiliki pemimpin memiliki hubungan signifikan yang positif terhadap perilaku karyawan. Karyawan akan membalas budi dengan berani mengungkapkan ide kepada pemimpin yang memiliki perilaku integritas. Integritas perilaku pemimpin juga berhubungan positif dengan pemberdayaan perilaku pemimpin (*coaching*, pengambilan keputusan partisipatif, menginformasikan). Pemimpin yang berintegritas akan melatih karyawannya untuk bertanggung jawab dan percaya diri. Sehingga, karyawan akan berpartisipasi dalam membuat keputusan. Selain itu, pemimpin berintegritas juga memberikan informasi kepada karyawan tentang pembaruan terkait pekerjaan karyawannya. Integritas sangat penting untuk menciptakan hasil individu dan organisasi yang positif. Simons dan McLean-Park (2000) menemukan bahwa integritas perilaku manajer hotel berhubungan positif dengan profitabilitas hotel. Integritas perilaku merupakan anteseden kepercayaan (Simons, 2002, 2011). Simons (2002) menjelaskan hubungan teoritis antara integritas perilaku dan kepercayaan, dengan poin kuncinya adalah bahwa

seorang pemimpin memiliki integritas perilaku yang tinggi dapat memberikan rasa kepastian kepada pengikut tentang tindakan yang akan diambil oleh pemimpin. Dengan rasa kepastian ini, pengikut lebih cenderung mempercayai pemimpin. Simons dkk. (2007) juga telah memberikan beberapa bukti empiris awal yang mendukung gagasan bahwa integritas perilaku dapat mengarah pada kepercayaan. Simons (2002) menunjukkan bahwa ada komponen obyektif dan subyektif dalam integritas perilaku. Kannan-Narasimhan dan Lawrence (2012) bahkan menyatakan “seorang pemimpin mungkin menyelaraskan dengan kata-kata, tetapi pengamat mungkin tidak melihatnya seperti itu”. Misalnya, Simons dkk. (2008) menemukan bahwa pengikut Afrika Amerika lebih cenderung menilai pemimpin mereka memiliki tingkat integritas perilaku yang tinggi ketika pemimpinnya memiliki etnis yang sama.

Adapun dampak integritas pada bisnis, di antaranya:

1. Dampak Integritas Pada Kualitas Pengendalian Internal Bisnis

Integritas perusahaan harus dipatuhi oleh semua karyawan (O'Reilly & Chatman, 1996). Memiliki integritas bersama dapat berfungsi untuk memandu kekhawatiran atau perilaku psikologis karyawan dan untuk menstabilkan pengambilan keputusan. Dengan demikian, budaya integritas di perusahaan bisnis dapat berdampak pada penerapan pengendalian internal. Integritas perusahaan dapat memengaruhi kualitas pengendalian internal dengan pembentukan lingkungan pengendalian yang efektif. Lebih memperhatikan integritas dan nilai moral perusahaan cenderung membentuk lingkungan pengendalian yang efektif, yang kemudian meningkatkan kualitas pengendalian internal. Pada suatu perusahaan, rasa integritas dan kepatuhan bersama terhadap nilai-nilai etika mencerminkan sejauh mana manajer senior dapat membentuk dan memelihara budaya moral perusahaan (Cremer, 1993; Erhard & Jensen, 2014; Guiso dkk., 2015).

Integritas perusahaan juga memengaruhi efisiensi komunikasi dan transmisi informasi dalam suatu organisasi. Lebih

memperhatikan integritas dan nilai-nilai moral dapat mendorong komunikasi dan bertukar informasi dengan baik. Sehingga, meningkatkan pengendalian internal. Integritas adalah faktor fundamental untuk mencapai penyampaian dan berbagi informasi yang sesuai (Staples & Webster, 2008). Integritas juga dapat memberi karyawan serangkaian ekspektasi psikologis yang dapat diandalkan (Liu dkk., 2009), sekaligus mengurangi tingkat asimetri informasi dan moral hazard. Integritas bersama dan nilai-nilai moral mendorong rasa saling percaya di antara karyawan (Guiso dkk., 2015). Kepercayaan tersebut akan menginspirasi karyawan untuk secara sukarela mematuhi sistem pengendalian internal yang ada dan mencapai swa-regulasi dalam standar kerja mereka (Wang & Sui, 2010). Pada hal ini, ketika karyawan menemukan masalah dan risiko dalam melaksanakan arahannya, karyawan akan lebih bersedia untuk berkomunikasi secara cepat dan terbuka dengan eksekutif terpercaya, dan mengusulkan saran perbaikan untuk meningkatkan efisiensi pengendalian internal.

Menurut penelitian Shu dkk., (2018), integritas perusahaan menunjukkan korelasi negatif yang signifikan dengan kelemahan pengendalian internal. Artinya, semakin tinggi integritas akan semakin rendah kemungkinan terjadinya kelemahan pengendalian internal. Adanya hubungan substitusi antara integritas perusahaan dan sistem hukum atau persaingan pasar. Ketika sistem hukum melemah atau persaingan pasar lebih rendah, korelasi negatif antara integritas perusahaan dan kelemahan pengendalian internal menjadi lebih signifikan. Namun, hubungan ini tidak signifikan. Hasil studi tersebut juga mendapatkan hasil bahwa tata kelola perusahaan yang baik dapat meningkatkan pengaruh integritas perusahaan terhadap kualitas pengendalian internal.

Menurut Doyle dkk. (2007) dan Ashbaugh-Skaife dkk. (2007), jika perusahaan mengungkapkan kelemahan material dalam pengendalian internalnya akan lebih kecil pada kondisi keuangan yang lebih buruk, lebih rumit sebagai bisnis, lebih cepat tumbuh atau pernah mengalami reorganisasi selama tahun

sebelumnya. Dirks dan Ferrin (2001) menunjukkan bahwa integritas perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan terhadap keputusan bisnis melalui pengurangan bahaya moral dan biaya agensi secara efektif dalam organisasi. Guiso dkk. (2015) mendefinisikan budaya integritas perusahaan secara luas sebagai sekumpulan konsep dan nilai dasar yang dimiliki bersama oleh anggota organisasi. Secara umum, jika tingkat integritas perusahaan semakin tinggi, maka semakin baik kinerja perusahaannya.

2. Dampak Integritas Pada Kinerja Karyawan

Budaya integritas menciptakan lingkungan kerja yang sangat dihargai. Hal ini akan berdampak pada kualitas tata kelola perusahaan dan memberikan landasan bagi kinerja keuangan jangka panjang yang kokoh. Bagi perusahaan, penting untuk mempertahankan karyawan yang bekerja dengan baik. Kinerja karyawan yang baik akan berdampak pada bisnis. Semakin karyawan bekerja dengan baik, maka bisnis juga akan berjalan dengan lancar. Jika tidak memiliki karyawan yang terlatih dan dipersiapkan dengan baik, perusahaan dapat kehilangan kemampuan untuk bersaing pada perusahaan lainnya. Persepsi karyawan tentang integritas perusahaan pasti akan memengaruhi proses kerja dan akan berdampak pada sejauh mana karyawan berhubungan dengan keterikatan pada pekerjaannya (Avolio & Gardner, 2005; Vogelgesang dkk., 2013; Abdullah & Marican, 2017). Hubungan antara integritas manajerial dan prestasi kerja telah terjalin dengan baik dalam literatur (Palanski & Yammarino, 2007; Sosik dkk., 2012). Misalnya, Sosik dkk. (2012) menemukan bahwa integritas memiliki dampak positif terhadap kinerja. Hal tersebut menunjukkan bahwa integritas harus diperhatikan karena akan berdampak pada kinerja.

Menurut Karapinar (2015), integritas berdampak terhadap kinerja karyawan. Awaluddin dkk. (2016) mengatakan bahwa integritas berdampak terhadap kinerja karyawan. Pada penelitian Salwa dkk. (2018) memiliki hasil bahwa integritas yang dimiliki perusahaan bisnis memiliki dampak terhadap kinerja karyawannya. Dengan demikian, jika perusahaan bisnis

memiliki integritas akan berdampak pada kinerja karyawannya. Studi Mahdavikhou dkk. (2014) menyatakan bahwa kecerdasan moral di antara karyawan seperti integritas dan tanggung jawab dapat memberikan efek berantai pada pemikiran etis dan pengambilan keputusan dan secara berurutan berkontribusi pada pekerjaan yang lebih baik. Selain itu, John C. Bogle, pensiunan CEO Vanguard Funds, menyatakan bahwa integritas memiliki nilai pasar, memungkinkan bisnis menarik modal dan meningkatkan pangsa pasar (Rahim dkk., 2020).

Karyawan yang mempunyai integritas akan rasional, jujur, dan mandiri dibandingkan dengan karyawan yang kurang berintegritas (Becker, 1998). Hati yang tulus dan jiwa yang jujur berinteraksi dengan orang-orang yang ingin bekerja dengan berinvestasi, membeli dari, atau bermitra dengan perusahaan yang mereka tahu akan tersedia bagi mereka dan memperlakukan mereka secara setara. Kurangnya kejujuran dan kepercayaan diri dapat menyebabkan kerugian jangka panjang bagi perusahaan saat pekerja memiliki pilihan. Karyawan dapat meninggalkan perusahaan atau memilih berkinerja buruk. Penelitian Way dkk. (2018) pada 90 manajer menengah dari 18 properti hotel yang berlokasi di China membuktikan bahwa manajer yang mempertahankan keselarasan kata-kata dan tindakan dengan menunjukkan integritas perilaku manajer menengah secara positif akan memengaruhi kinerja tugas manajer menengah. Hal tersebut menunjukkan bahwa contoh yang baik dapat membawa pihak lain dalam organisasi berperilaku dengan integritas perilaku yang benar pula. Selain integritas manajer, tingkat kepercayaan pemimpin yang dilihat oleh karyawan juga dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

Menurut Erhard dkk. (2017) adanya konsekuensi apabila integritas berkurang. Pada integritas, kemampuan kerja sebagai: keadaan yang menentukan peluang yang tersedia untuk kinerja. Ibaratkan roda sepeda sebagai contoh sebuah benda dan integritasnya. Ketika melepaskan jari-jari dari roda, integritas semakin berkurang, dan begitu integritas semakin berkurang, roda menjadi semakin tidak bisa diterapkan. Apabila

melepaskan cukup banyak jari-jari roda tidak memiliki integritas dan oleh karena itu roda roboh dan terjadi kegagalan total dan tidak akan berfungsi sama sekali. Singkatnya, Erhard dkk. (2017) menegaskan aturan umum ketika integritas menurun, kemampuan kerja menurun, dan ketika kemampuan kerja menurunkan peluang untuk kinerja menurun. Erhard dkk. (2017) mengungkapkan hubungan sebab akibat antara integritas dan peluang yang tersedia untuk kinerja individu, kelompok dan organisasi. Rangkaian yang dimulai dengan integritas, mengalir ke kemampuan kerja, dan dari kemampuan kerja untuk kinerja. Dengan demikian, integritas merupakan syarat yang harus dipenuhi. Ada hubungan yang jelas dan tidak ambigu antara integritas dan kinerja. Hal ini bukan karena kinerja disebabkan oleh integritas, melainkan integritas adalah syarat yang diperlukan kinerja. Lebih ketat lagi, karena integritas menurun, begitu pula peluang yang ditetapkan kinerja tersedia untuk aktor atau pembuat keputusan.

Menurut Erhard dkk. (2017), integritas juga masuk dalam sistem, yaitu:

- a. *Aspek sistem* yang digunakan oleh orang-orang (misalnya instruksi operasi atau protokol manufaktur)
- b. *Sistem yang berdampak pada orang* (misalnya strategi sumber daya manusia perusahaan)
- c. *Sistem yang memanfaatkan orang* (misalnya proses bisnis dan manufaktur proses).

Seperti objek manusia, jika sistem yang menyertakan orang dalam beberapa hal kurang dari utuh, lengkap, tidak terputus, tidak cacat, sehat, kondisi sempurna, lalu manusia itu termasuk integritas sistem berkurang. Sebagai suatu sistem, sistem akan memiliki ketersediaan yang berkurang kesempatan untuk tampil. Namun, orang (atau beberapa orang) yang menggunakan sistem, atau terkena dampak sistem, atau digunakan oleh sistem, saat dihadapkan dengan sistem yang berkurang dalam sistem integritas dan karena itu berkurang dalam kesempatan yang tersedia untuk kinerja sistem, pada saat yang sama harus

memiliki integritas penuh sebagai pribadi seperti yang akan dijelaskan dalam cara kita membedakan integritas untuk orang, kelompok, dan entitas organisasi. Sebaliknya, jika seluruh sistem sebaliknya dalam integritas, tetapi satu atau lebih manusia yang merupakan bagian dari sistem secara pribadi keluar dari integritas sistem kemungkinan besar juga akan kehilangan integritas.

3. Dampak Integritas Pada Komitmen Bisnis

Di tengah pertumbuhan jumlah strategi inovatif yang berperan sebagai pengganti permintaan akan sumber daya manusia, ada penelitian yang terus meningkat yang berusaha untuk ditingkatkan komitmen bisnis (misalnya Reyes-Cruz, 2019; Gallie dkk., 2017; Meyer & Allen, 1997; Porter dkk., 1974). Tren ini menggarisbawahi fakta bahwa komitmen bisnis terus berlanjut menjadi saluran strategis di mana keberhasilan bisnis semakin diperjuangkan (Adeshipo & Harrison, 2018). McCann dan Holt (2009) melakukan investigasi terkait dengan industri manufaktur sebagai tempat pengujian dampak kepemimpinan pada organisasi dan memberikan perhatian khusus pada yang dirasakan integritas kepemimpinan. Studi ini mengambil perspektif yang lebih spesifik dari pendorong non-keuangan dengan berfokus pada integritas kepemimpinan yang dirasakan dan efek yang dihasilkan pada komitmen dalam pengaturan perhotelan. Interpretasi terintegrasi dari studi oleh Kaiser dan Hogan (2010), Avneet (2013), Koltko-Rivera (2006) menunjukkan fakta bahwa hierarki kebutuhan adalah dasar yang kuat untuk memajukan argumen psiko-sosial komitmen bisnis dapat dihasilkan dari integritas kepemimpinan yang dirasakan. Integritas kepemimpinan yang dirasakan pada komitmen bisnis dalam dua proses yang koheren. Pada proses pertama memerlukan perkembangan kognitif yang mendorong para pemimpin bisnis untuk menegakkan integritas dalam tindakan pemimpin ketika berusaha untuk mencapai dan menopang kebutuhan B yang lebih dihargai dan aktualisasi (Avneet, 2013; Kenrick dkk., 2010). Proses kedua memerlukan dampak dari tindakan integritas yang berkelanjutan pada

perilaku karyawan, yaitu sebagai pemimpin bisnis menjaga integritas dalam tindakannya pada setiap waktu. Maka, bawahan akan menghargai (dengan pasti) kejujuran dengan peran apa yang memengaruhi bisnis dan personelnya dijalankan kepemimpinan. Peran tersebut melibatkan pembagian tugas dan penghargaan secara adil dan pengalokasian sumber daya yang diperlukan secara adil (Moorman dkk., 2012; Adams, 1965). Sebagai hasilnya, personil menyelaraskan kembali pikiran dan perilaku untuk memastikan bahwa tujuan yang diadvokasi kepemimpinan dicapai, sehingga mempromosikan situasi *win-win solution* untuk bisnis dan karyawannya pada umumnya. Hal ini merupakan skenario yang menyatakan bahwa begitu pemimpin turun kepuasan dari menegakkan tindakan jujur dan karyawan menganggapnya seperti itu komitmen bisnis mengasumsikan tren naik (Kaiser & Hogan, 2010).

Studi sebelumnya oleh Verissimo dan Lacerda (2015) mempertahankan integritas kepemimpinan dengan meningkatkan identifikasi dan keterlibatan individu dalam suatu bisnis. Hal itu juga telah diindikasikan bahwa integritas kepemimpinan yang dirasakan menghasilkan beberapa bentuk pemikiran positif, misalnya perasaan kepuasan umum dengan pekerjaan di antara personel bisnis yang bisa menghasilkan komitmen yang ditingkatkan (Park & Hwang, 2015). Argumen terkait juga telah digawangi oleh rantai sarjana lain seperti Engelbrecht dkk. (2017) dan Peterson (2004) yang sebelumnya telah melakukan penelitian. Penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa karyawan telah menetapkan beberapa tuntutan untuk pemimpin seperti itu jika memang demikian bertemu, maka karyawan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan mereka (Chi & Chi, 2014). Menurut Bateman (2011), hal yang paling banyak dituntut karyawan dari pemimpin adalah integritas tingkat tinggi. Komitmen didasarkan pada kualitas integritas kepemimpinan yang dianggap oleh bawahan mereka (Kaiser & Hogan 2010), yaitu para karyawan telah mengetahui fakta bahwa pemimpin memang memiliki integritas.

Integritas berdampak terhadap komitmen organisasi, sehingga hal tersebut membuktikan bahwa integritas berpengaruh terhadap komitmen afektif organisasi (Chalistya dkk., 2020). Pertiwi dkk. (2018) juga mengatakan bahwa adanya dampak integritas terhadap komitmen organisasi. Kajian tersebut menyatakan bahwa integritas mencakup komitmen seseorang terhadap prinsip atau pengorganisasian masyarakat. Program etika berbasis integritas yang lebih besar menghasilkan karyawan yang lebih berkomitmen untuk berada dalam organisasi mereka, lebih sadar akan arti etika dan lebih bersedia untuk melaporkan masalah etika di alam. Menurut Gea (2016), integritas pemimpin berdampak terhadap kinerja karyawannya melalui komitmen organisasi. Integritas pemimpin penting untuk mencapai tujuan perusahaan. Pemimpin berintegritas akan mempengaruhi keyakinan, perilaku dan keputusan organisasi.

4. Dampak Integritas Pada Keterlibatan Kerja

Penurunan moral staf atau karyawan akan merugikan bisnis. Hal tersebut diperlukan pembangunan kesadaran etis yang terintegrasi dalam bisnis untuk mengembangkan integritas melalui perubahan praktik pengendalian bisnis, prinsip dan tujuan bisnis yang diperlukan, nilai-nilai inti, budaya integritas, prosedur dan praktik sehari-hari (Kayes dkk., 2007; Prottas dan Nummelin, 2018).

Integritas diperlukan supaya anggota organisasi bersikap jujur, setia dengan organisasi dan memiliki kepedulian. Integritas penting untuk kelangsungan bisnis ke depannya karena akan berdampak pada budaya organisasi yang baik, penurunan pergantian staff dan meningkatkan kinerja (Parry & Proctor-Thomson, 2002). Integritas adalah sifat kepemimpinan yang bercirikan moralitas dan etika (Parry dan Proctor-Thomson, 2002; Vogelgesang dkk., 2013). Integritas bahasa etis yang khas dari pengambilan keputusan, dukungan struktural dan prosedur untuk memfasilitasi proses pengambilan keputusan, menciptakan budaya terbuka, tanggung jawab dan komitmen untuk berbagai tujuan bisnis dan perhatian kepada

pengembangan karyawan (Kayes dkk., 2007; Engelbrecht dkk., 2017). Integritas bisnis sebagai keselarasan antara kata-kata dan tindakan (Simons, 2002; Dineen dkk., 2006; Vogelgesang dkk., 2013).

Pada penelitian Vogelgesang dkk. (2013) menunjukkan bahwa karyawan yang melihat pemimpin memiliki integritas dan transparan lebih terlibat dalam pekerjaan mereka. Seorang pemimpin yang jujur akan menanamkan kepercayaan pada karyawan bahwa hal terbaik untuk dilakukan adalah terhubung secara mendalam dengan pekerjaan dan peran yang diperlukan. Oleh karena itu, pemimpin yang memenuhi janjinya dan mengimplementasikan kata-katanya akan menyampaikan pesan kepada karyawan dan karenanya melibatkan mereka dengan pekerjaan mereka (Avolio & Walumbwa, 2006; Engelbrecht dkk., 2017; Coffey dkk., 2018). Pemimpin dan bawahan terkait secara positif dengan keterlibatan kerja mereka (Xu & Cooper-Thomas, 2011; Prottas & Nummelin, 2018). Selanjutnya, AL-Abrow dkk. (2019) mengatakan bahwa adanya dampak langsung integritas perilaku kepemimpinan pada keterlibatan kerja. Selain itu, adanya efek positif dari keterlibatan kerja terhadap keunggulan bisnis. Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa pencapaian keunggulan organisasi membutuhkan fokus pada karyawan dan konsumen, serta keberhasilan bisnis ke depan bergantung pada pencapaian sebelumnya, yaitu keterlibatan kerja karyawan. Hal ini didukung oleh hasil dari beberapa penelitian (Shirvani & Iranban, 2014; Houshi & Taleghani, 2016). Selalu ada kebutuhan untuk memuaskan konsumen lebih baik dari pesaing. Kunci utama untuk melakukannya adalah karyawan yang harus dibujuk untuk bekerja dengan cara terbaik sesuai dengan rencana dan alat yang dikembangkan untuk mencapai keunggulan organisasi.

5. Dampak Integritas Pada Kinerja Bisnis

Integritas adalah kualitas yang membuat kepercayaan publik yang menjadi dasar lembaga/organisasi/perusahaan bisnis dalam membuat keputusan. Seseorang yang memiliki integritas akan bertindak sesuai dengan kebijakan organisasi. Sederhananya,

motivasi menunjukkan sikap ketegasan, perbuatan dan nilai moral yang dianut oleh seseorang. Karyawan yang memiliki integritas akan jujur, berani dan bertanggung jawab dalam menjalankan tugas. Oleh karena itu, kinerja karyawan ditentukan oleh integritas yang dimiliki. Mengukur integritas perusahaan bersama dengan perilaku kepemimpinan akan memberikan penjelasan yang akurat dan jelas tentang pentingnya hal itu. Pemimpin harus fokus pada penyebaran budaya integritas mereka untuk mengembangkan organisasi yang berencana untuk mencapai keunggulan perusahaan (Perkmann dkk., 2011; Hassanpour, 2014 ; Golmohammadi dkk., 2016).

Penurunan moral staf akan merugikan perusahaan. Hal ini membutuhkan pembangunan kesadaran etis yang terintegrasi dalam organisasi untuk mengembangkan integritas dengan mengubah praktik pengendalian perusahaan, prinsip perusahaan yang didefinisikan dengan jelas dan tujuan, nilai inti, budaya, prosedur dan praktik sehari-hari (Kayes dkk. , 2007; Prottas & Nummelin, 2018). Pada konteks perusahaan, integritas didefinisikan sebagai perilaku yang tepat dari anggota perusahaan yang jujur, setia dan peduli. Perusahaan yang memiliki integritas akan berdampak pada masa depan, seperti adanya budaya perusahaan yang baik, penurunan pergantian staff dan meningkatkan kinerja (Parry dan Proctor-Thomson, 2002). Penelitian Supian dan Rashid (2018) menunjukkan bahwa integritas akan berdampak pada kinerja bisnis. Sehingga, jika perusahaan menerapkan integritas dengan baik, maka kinerja bisnisnya juga akan lebih baik dan konsumen akan percaya dengan perusahaan.

6. Dampak Integritas Pada Hubungan Perusahaan Dengan Konsumen

Integritas yang dirasakan konsumen sebagai keyakinan konsumen untuk menerima kejujuran, janji dan komitmen perusahaan (Isaac & Volle, 2008; Chouk & Perrien, 2004; Gefen, 2002). Integritas yang dirasakan konsumen adalah keyakinan bahwa bisnis tidak akan mengeksploitasi kerentanan dan berkomitmen dengan berjanji untuk melindungi keamanan

transaksi dan kerahasiaan informasi (Janouri & Gharbi, 2008; Wang & Emurian, 2005; Chouk & Perrien, 2003; Bhattacharjee, 2002). Menurut Ben Mansour (2016), integritas memiliki dampak pada sikap dan niat berperilaku konsumen. Alsajjan dan Dennis (2010) mengatakan dampak dari sikap harus menjadi lebih penting dalam memprediksi perilaku konsumen. Hampir tidak mungkin sikap akan bertolak belakang dengan niat berperilaku (Alsajjan dan Dennis, 2010). Dengan demikian, integritas merupakan hal penting yang dimiliki oleh perusahaan bisnis karena akan berdampak pada sikap dan niat berperilaku konsumen.

Jika bisnis tidak dapat membuat dan mempertahankan komitmen perusahaan serta orang lain, integritasnya menjadi dipertanyakan. Ketika orang lain merasakan duplikasi dan menjadi terlindungi, mereka akan menahan atau menarik kepercayaan mereka, dan kemudian tidak ada dasar untuk hubungan yang efektif. Integritas sangat penting untuk mempercayai hubungan, terutama untuk hubungan konsumen jangka panjang. Menjaga hubungan yang langgeng dengan konsumen sangat penting untuk kesuksesan perusahaan, retensi konsumen atau komitmen konsumen terhadap hubungan pertukaran pusat manajemen hubungan konsumen. Banyak faktor yang mungkin berkontribusi terhadap komitmen hubungan konsumen, kepuasan (Szymanski & Henard 2001; Delgado-Ballester & Munuera-Aleman, 2001), nilai yang dirasakan (Sirdeshmukh dkk., 2002; Sanchez-Garcia dkk., 2007), hubungan yang bermanfaat (Gwinner dkk., 1998), dan kualitas hubungan (Crosby dkk., 1990; Macintosh, 2007; Rauyruen & Miller 2007) diteliti dengan baik. Lee dkk. (2008) bahkan berpendapat bahwa integritas memiliki dampak langsung yang lebih besar pada komitmen konsumen. Akibatnya, etika kebajikan bertahan lama bertukar hubungan dengan konsumen bergantung pada kebiasaan baik atau kebajikan selain manfaat ekonomi. Hal itu akan membangun ekspektasi konsumen terhadap pemasar (Nantel & Weeks 1996; Leroy dkk. 2012). Sebagai kebajikan yang memiliki ciri khas (Murphy dkk., 2007), integritas diyakini

sebagai pusat dari kebiasaan yang penting menjaga hubungan jangka panjang perusahaan pada konsumen.

Integritas dapat memengaruhi komitmen hubungan melalui kepercayaan konsumen. Pemasaran merupakan hubungan yang bersandar dengan alasan bahwa bisnis dan konsumen lama memiliki proses pertukaran yang didasarkan pada kepercayaan dan berakar pada konsep pemasaran. Menurut Shaw (1997), harus ada tiga syarat untuk menempatkan kepercayaan konsumen terhadap bisnis. Pertama, konsumen memahami bahwa klaim produk dan layanan jujur dan bisa diandalkan. Kedua, integritas dan konsistensi memotivasi praktik pasar, dan yang ketiga, kesejahteraan dalam keseimbangan yang adil dengan kadangkadangkang bersaing kepentingan organisasi penjualan. Alasan ini sejalan dengan model kepercayaan organisasi yang diterima secara luas (Mayer dkk., 1995), dimana kepercayaan ditentukan sebagai suatu fungsi kemampuan (kompetensi), integritas, dan niat baik. Zucker (1986) telah berpendapat bahwa kepercayaan dapat dibangun di atas karakteristik atau basis kelembagaan, tetapi persepsi kemampuan kinerja, kebajikan, dan integritas wali amanat sangat penting untuk mempercayai produksi. Jadi, integritas memfasilitasi kepercayaan (Ganesan, 1994; Barclay & Smith, 1997). Jika sebuah perusahaan melakukan apa yang dijanjikannya, konsumen akan merasa lebih yakin tentang apa yang diharapkan. Dengan kata lain, integritas memungkinkan prediksi peristiwa masa depan, dan mengurangi ketidaktahuan tentang apa yang diharapkan dari mitra pertukaran (Doney & Cannon, 1997). Semakin banyak kepercayaan yang dimiliki konsumen dalam bisnis, semakin besar kemungkinan besar konsumen akan setia atau menetap dengan perusahaan (Crosby & Stephens 1987 ; Vogel dkk., 2008 ; Ganesan & Hess, 1997). Morgan & Hunt (1994) menemukan bahwa kepercayaan akan berdampak pada komitmen yang tinggi.

Menurut Li dkk. (2018), integritas berdampak terhadap komitmen hubungan konsumen lintas budaya dan itu kepercayaan konsumen memediasi pengaruh integritas pada komitmen konsumen. Secara khusus, integritas ditemukan

berdampak terhadap komitmen hubungan baik secara langsung atau melalui kontrak kepercayaan. Apalagi pengaruh integritas terhadap kepercayaan dan komitmen konsumen berbeda-beda melintasi batas negara, menunjukkan peran budaya moderat yang signifikan. Lebih lanjut lagi, Li dkk. (2018) menemukan pentingnya integritas sangat luas diakui dalam hubungan organisasi dan atau antarpribadi. Peran integritas dalam hubungan antara bisnis dan konsumen sangat besar diabaikan. Integritas telah ditinggalkan dalam studi penelitian pada kepercayaan konsumen dan komitmen hubungan (Chaudhuri & Holbrook 2001; Sirdeshmukh dkk. 2002; Delgado-Ballester dkk., 2003). Mengingat semakin meningkatnya perhatian yang diberikan etika kebajikan dalam dunia bisnis saat ini, studi tentang integritas, nilai fundamental atau kebajikan inti dalam bisnis etika (Becker, 2009), tidak hanya memfasilitasi pemahaman perannya dalam meningkatkan kepercayaan dan komitmen konsumen, tetapi juga bersaksi tentang pentingnya etika kebajikan dalam bisnis.

Semakin banyak peneliti menyadari pentingnya mempelajari integritas, fondasi dasar bisnis. Pada bisnis diserukan untuk mendorong kebajikan organisasi dengan mengembangkan layanan dan integritas. Becker (2009) meminta untuk merekonstruksi konsep integritas dan menetapkan tolok ukur untuk selaras secara sosial dan bisnis yang bertanggung jawab untuk mendapatkan kembali kepercayaan masyarakat. Li dkk. (2018) menemukan bahwa integritas secara umum dipandang sebagai kebajikan wajib atau faktor kebersihan di literatur bisnis.

7. Dampak Integritas Pada Nilai Perusahaan Bisnis

Pada bisnis, integritas berarti dengan jelas mengidentifikasi prinsip dan nilai yang dianutnya, untuk berperilaku sesuai dengan nilai dan prinsip sehari-hari. Perusahaan perlu mengembangkan strategi, manajemen risiko, transparansi, dan budaya organisasi yang siap menunjukkan pendekatan integritas untuk manajemen. Integritas paling sering dianggap sebagai kesepakatan tingkat individu yang berkaitan dengan kebajikan dan karakter seseorang (Paine, 1994; Audi & Murphy,

2006; Brown, 2006; Palanski & Yammarino 2007; Maak 2008; Maurer 2009). Integritas perusahaan memberikan landasan untuk keputusan berbasis nilai yang dibuat perusahaan. Selama 15 tahun terakhir, penelitian etika arus bisnis yang dominan telah dibangun di atas definisi dualistik dari perusahaan menilai integritas. Beberapa penulis (misalnya, Palanski & Yammarino 2007; Bauman 2013) memberikan diskusi yang sangat baik tentang filosofi asal-usul canggih dan teoretis dari integritas perusahaan. Saat tekanan pasar terus berlanjut berkembang, manajer akan semakin berasumsi tanggung jawab untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka, karena ke sifat batas yang mencakup peran mereka di seluruh fungsional dan batasan organisasi (Carter & Jennings, 2004).

Peneliti etika bisnis telah menjelajahi berbagai tingkatan analisis dalam pengembangan konstruk integritas perusahaan. Pada analisis tingkat individu, Audi dan Murphy (2006) berpendapat bahwa banyak sekali interpretasi tentang integritas individu dapat disaring menjadi memiliki pengertian integral dari istilah atau yang berhubungan dengan etika kebajikan. Brown (2006) menghubungkan tingkat analisis individu dan perusahaan dengan mengeksplorasi apakah pemimpin individu dapat memiliki integritas pribadi dalam sebuah perusahaan itu tidak. Brown (2006) menjelaskan hubungan antar level dengan menyimpulkan, “Pemimpin memiliki integritas hanya sejauh mereka berpartisipasi dan mempromosikan integritas perusahaan”. Peneliti lain juga telah membangun individu sebagai unit dari analisis untuk memeriksa integritas tingkat perusahaan atau perusahaan (Paine 1994; Maak 2008; Maurer 2009).

Menurut Rosa (2007), ada tiga kategori integritas yaitu integritas pribadi, organisasi, dan moral. Prosser (2012) menyoroti dampak integritas pada nilai, misalnya: integritas terkait dengan pemerintahan independen dan minoritas, dan integritas memengaruhi nilai pemerintah itu sendiri. Head (2012) mempelajari dampak kontribusi lembaga integritas

terhadap tata kelola yang baik terhadap nilai-nilai perusahaan. Said dkk. (2020) membahas peran lembaga integritas yang dikhususkan ketika sistem di negara atau akuntabilitas dan transparansi organisasi digabungkan dengan baik dengan kepemimpinan politik yang baik untuk mendorong terciptanya nilai yang baik. Pies dkk. (2009) menyatakan bahwa tujuan perusahaan dalam berbisnis adalah memiliki amanah sosial yang bermanfaat bagi organisasi dan masyarakat. Oleh karena itu, agar perusahaan dapat berhasil memenuhi amanah sosialnya, maka perusahaan harus memiliki integritas bisnis atau etika bisnis yang baik seperti yang ditegaskan dalam kajian tersebut di atas agar kompeten dalam penciptaan nilai bagi organisasinya. Berkaitan dengan aspek tersebut, Pitelis (2013) menyatakan bahwa untuk mewujudkan pembentukan nilai yang mendunia, organisasi harus “benar secara etis”, dan hal ini berarti organisasi harus memiliki integritas yang baik terhadap praktik *good governance* sehingga organisasi harus memiliki integritas yang baik terhadap praktik tata kelola yang baik. Integritas yang baik akan membantu memberikan kontribusi terhadap keberlanjutan bisnis melalui keberlanjutan ekonomi bagi organisasi tersebut (Alam dkk., 2018). Banyak penelitian yang menyebutkan pentingnya integritas dalam organisasi, dan peran integritas dalam meningkatkan penciptaan nilai. Beberapa berpendapat bahwa etika bisnis harus disampaikan dengan benar karena akan membantu mendorong penciptaan nilai, mengevaluasi kompetensi manajemen, dan berkontribusi secara signifikan terhadap pemecahan masalah global. Dengan demikian, etika atau integritas bisnis harus ditangani dengan benar untuk membantu organisasi dan banyak wirausahawan sosial masa depan lainnya untuk memahami apa dan bagaimana penciptaan nilai terjadi melalui kompetensi manajemen dari perspektif organisasi dan juga dari perspektif global yang bermanfaat bagi organisasi dan bangsa. Praktik akuntabilitas dan transparansi yang baik dalam suatu organisasi serta tata gaya kepemimpinan yang baik akan mengarah pada praktik tata kelola yang baik, yang ke depannya akan menghasilkan nilai

yang tinggi untuk organisasi. Dengan demikian, dipertahankan bahwa organisasi memainkan peran utama dalam jalur bisnis dalam jangka panjang.

8. Dampak Integritas Pada Keberlanjutan Bisnis

Integritas pemilik dalam menjalankan bisnis atau organisasi menjadi manifestasi utama dengan dedikasi yang gigih. Hal tersebut akan menjadi identitas diri dalam menerapkan identitasnya dalam bertindak dengan positif nilai-nilai dalam kehidupan sehari-hari (Butarbutar & Purba, 2015). Oleh karena itu, integritas adalah pusat dari manifestasi sikap dan perilaku. Keberlanjutan bisnis juga bergantung pada integritas. OECD (2015) kembali mengemukakan tantangan untuk membuat, melaksanakan dan mempertahankan fungsi integritas bisnis yang efektif. Hal-hal yang termasuk dalam laporan ini bukanlah hal baru bagi yang bekerja di bidang ini; memberikan gambaran umum dan untuk menyoroti, di mana kemungkinan praktik yang digunakan untuk mengatasinya. Konsumen yang setia menekankan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan diukur terutama pada integritas bisnis. Apabila konsumen merasa kepuasan, maka akan membeli ulang. Namun, jika konsumen mengalami ketidakpuasan tidak akan membeli kembali. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa jika konsumen puas akan memberikan dampak positif untuk perusahaan (Purba & Tan, 2018). Lebih lanjut lagi, menurut Purba dan Tan (2018), ketika persepsi konsumen tentang layanan dan kualitas melebihi ekspektasi mereka, itu akan kemungkinan besar menghasilkan kepuasan konsumen dan bisa menimbulkan perilaku masa depan, yaitu konsumen yang mengatakan hal-hal positif terkait perusahaan kepada orang lain secara sukarela. Konsumen lebih menyukai perusahaan jika perusahaan mengadakan diskon produknya dan adanya kenyamanan layanan yang dirasakan konsumen akan membuat konsumen melakukan pembelian ataupun pembelian ulang. Konsumen juga menantikan layanan ramah yang dikelola oleh pemilik atau karyawan. Kepemimpinan pemilik atau manajer memiliki peran penting dalam bisnis. Di tengah arus teknologi yang serba cepat, pemilik atau manajer

harus menjunjung tinggi menggunakan prinsip integritas, berhubungan baik dengan konsumen, dan fokus pada bisnis utama yang masih relevan di pasar.

9. Dampak Integritas Pada Kreativitas Karyawan

Integritas berkaitan dengan reputasi yang dapat dibenarkan *expatriate top management leaders* (ETML) untuk ketulusan dan kejujuran, komitmen untuk menetapkan standar, dan keandalan kata-kata dan tindakan (Palanski & Vogelgesang, 2011). Integritas juga mencerminkan beberapa interpretasi oleh peneliti yang berbeda (Peng & Wei, 2018). Hal ini dapat berdampak pada sejauh mana nilai-nilai *organizational cultures* (OC) yang terintegrasi dan kreativitas karyawan diperkuat untuk menimbulkan kreativitas karyawan atau melemah untuk menyebabkan penurunan kreativitas karyawan (Hoch, 2013). Peng dan Wei (2018) menegaskan bahwa *expatriate top management leaders* (ETML) dengan integritas yang kuat sering dikenal menghasilkan *organizational cultures* (OC) yang mendukung dan iklim kerja yang dapat melahirkan kreativitas karyawan. Secara empiris juga ditetapkan bahwa *expatriate top management leaders* (ETML) yang menunjukkan integritas yang kuat lebih cenderung untuk mempercayai dan berbagi ide-ide kreatif yang membantu untuk melahirkan kreativitas karyawan (Simons dkk., 2015). Demikian pula penelitian (Lee dkk., 2013; Ma dkk., 2013; Peng & Wei, 2018) telah menekankan bahwa tindakan pemimpin yang mencerminkan integritas yang kuat berdampak positif pada kreativitas karyawan.

Menurut penelitian Ogbeibu dkk. (2020), integritas berdampak dengan kreativitas karyawan. Karyawan mungkin merasa ide kreatif mereka ditekan oleh pengaruh birokrasi yang kuat dan prosedur yang kaku dalam hierarki budaya organisasi yang kuat. Dengan demikian, hal ini dapat mengurangi persepsi karyawan tentang integritas (Weibel, 2007). Oleh karena itu, dapat menjadi tantangan berat bagi *expatriate top management leaders* (ETML) untuk mendorong iklim keterbukaan, keadilan, dan kejujuran ketika bakat pemimpin untuk mengontrol ketat masih dianggap sebagai penghalang kuat bagi kreativitas karyawan.

Karyawan yang mencapai kepuasan kerja karena mampu sepenuhnya memanfaatkan, berbagi, dan menerapkan ide-ide kreatif mereka mungkin menganggap *expatriate top management leaders* (ETML) terlalu kuat, tidak dapat dipercaya, dan sebagai pengganggu. Kemudian, hal ini dapat menyebabkan penurunan tingkat pertumbuhan kreativitas karyawan karena sebagian besar karyawan mungkin terlibat secara pasif daripada terlibat aktif dalam inisiatif kreativitas karyawan. Untuk mendukung lebih lanjut gagasan ini, Chun (2006) serta Peng dan Wei (2018) menemukan bahwa integritas sebenarnya berkorelasi negatif dengan inovasi dan kreativitas karyawan.

10. Dampak Integritas Pada Risiko Jatuhnya Harga Saham

Integritas perusahaan dapat mengurangi risiko jatuhnya harga saham dengan memengaruhi perilaku manajer. Teori kontrol sosial berpendapat bahwa masyarakat atau organisasi dapat mengatur perilaku anggotanya melalui “*hard control*” seperti rezim dan hukum, atau melalui “*soft control*” seperti moralitas, adat istiadat, opini publik, dan psikologi sosial, untuk mencegah perilaku yang tidak menguntungkan masyarakat (Ross, 1901). Budaya adalah cara kontrol sosial dalam suatu organisasi (O’Reilly & Chatman, 1996). Perusahaan dengan budaya integritas akan mencegah perilaku oportunistik manajemen yang egois. Karyawan yang menganut prinsip integritas akan membentuk semacam pengawasan atas manajemen. Jika manajemen melanggar prinsip integritas, maka akan ditolak bahkan dikeluarkan (Elster, 1989). Oleh sebab itu, manajemen laba (Jiang, 2018) dan biaya agensi yang lebih rendah. Jika manajemen laba lebih rendah, artinya pengungkapan kualitas lebih tinggi (Bhattacharya dkk., 2003). Kualitas pengungkapan yang lebih tinggi berarti berita buruk dapat dikenali dan dikeluarkan tepat waktu dan akurat. Setelah berita negatif dimasukkan ke dalam harga saham tepat waktu, efisiensi harga pasar meningkat pesat, dan risiko jatuhnya harga saham berkurang (Grullon dkk., 2015). Singkatnya, integritas perusahaan dapat mengurangi risiko jatuhnya harga saham

dengan menurunkan manajemen laba dan meningkatkan kualitas pengungkapan informasi.

Integritas perusahaan juga dapat mengurangi risiko jatuhnya harga saham dengan memengaruhi persepsi investor. Keuangan psikologi dan perilaku berpendapat bahwa investor tidak sepenuhnya rasional (De Long dkk., 1990; Barberis dan Thaler, 2003). Pada hal perolehan dan penyimpanan informasi, pengetahuan asli, pengalaman dan emosi individu dapat memengaruhi perhatian selektifnya terhadap informasi (Plous, 1993). Pada konteks ketidakpastian yang tinggi dan ambiguitas yang tinggi, investor cenderung memilih mitra terpercaya untuk berdagang. Pembentukan kepercayaan adalah proses jangka panjang (Brockner dkk., 1997). Investor akan menilai apakah sebuah perusahaan dapat dipercaya menurut „aturan praktis“ dan kemudian membuat keputusan investasi. Mereka cenderung fokus pada masa lalu dan bahkan mengabaikan nilai yang mendasari perusahaan (Stout, 2002). Perusahaan dengan integritas memiliki citra yang dapat dipercaya, yang berdampak pada persepsi investor. Dalam konteks rasionalitas terbatas, investor mungkin lebih suka memilih untuk berinvestasi di perusahaan yang mereka percayai (Sapienza & Zingales, 2012). Dengan demikian, integritas perusahaan dapat mengurangi risiko jatuhnya harga saham dengan mengubah persepsi investor.

Dengan demikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa integritas memengaruhi risiko jatuhnya harga saham dengan memengaruhi pengungkapan perusahaan dan perilaku manajer. Integritas perusahaan mengarah pada kualitas pengungkapan informasi yang lebih tinggi, konflik keagenan yang lebih sedikit, dan kemungkinan menyembunyikan berita buruk melalui manajemen laba, sehingga mengurangi risiko jatuhnya harga saham. Sementara itu, integritas perusahaan memberi isyarat kepada dunia luar tentang citra tanggung jawab perusahaan. Investor lebih cenderung membeli saham yang mereka percayai. Dengan demikian, risiko jatuhnya harga saham perusahaan berintegritas lebih rendah. Lebih lanjut,

penelitian (Yin dan Zhang, 2020) menemukan bahwa hubungan antara integritas perusahaan dan risiko jatuhnya harga saham hanya ada pada perusahaan dengan pengendalian internal yang buruk dan perusahaan dalam lingkungan sistem hukum yang buruk.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, A., & Marican, S. (2017). Relationship between leadership perception and engagement in workplace deviant behaviour. *The Malaysian Journal of Social Administration*, 11 (1), 131-150.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2, 267-299. doi: 10.1016/S0065-2601(08)60108-2.
- Adeshipo, A. S., & Harrison, C. (2018). Ethical leadership: an effective and efficient leadership approach for the Nigeria public sector. *British Academy of Management Conference Proceedings*, 2018, p. 567.
- Agyei-Mensah, B. K. 2017. The relationship between corporate governance, corruption and forward-looking information disclosure: A comparative study. *Corporate Government*, 17 (2), 284-304. <https://doi.org/10.1108/CG-11-2015-0150>.
- AL-Abrow, H., Abdullah, H., & Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence: Mediator role of work engagement. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972-985. <https://doi.org/10.1108/IJOA-08-2018-1518>.
- Alam, M. M., Johari, R. J., & Said, J. (2018). An empirical assessment of employee integrity in the Public Sector of Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 34 (4), 458-471.
- Ana, S. I. (2005) Values based decision making: Organizational mission and integrity. *HEC Forum*, 17, 6-17. <https://doi.org/10.1007/s10730-005-4947-3>.
- Alsajjan, B., & Dennis, C. (2010). Internet banking acceptance model: Across-market examination. *Journal of Business Research*, 63 (9), 957-963.
- Ashbaugh-Skaife, H., Collins, D.W., & Kinney, W.R., 2007. The discovery and reporting of internal control deficiencies prior to SOX mandated audits. *Journal of Accounting and Economics*, 44 (1-2), 166-192.

- Audi, R., & Murphy, P. E. (2006). The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16 (1), 3-21.
- Avneet, K. (2013). Maslow's need hierarchy theory: Applications and criticisms. *Global Journal of Management and Business Studies*, 3 (10), 1061-1064.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15 (6), 801-823.
- Avolio, B. J., & Walumbwa, F. O. (2006). Authentic Leadership: Moving HR Leaders to a Higher Level. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 25, 273-304.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16 (3), 315-338.
- Awaluddin, L., Adam, L. O. B., & Maharni, S. W. (2016). The Effect of Job Satisfaction, Integrity and Motivation on Performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 5, 47-52.
- Barberis, N., & Thaler, R. (2003). A survey of behavioral finance. *Handbook of the Economics of Finance*, 1(03), 1053-1128.
- Barclay, D. W., & Smith, J. B. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61 (1), 3-21.
- Bateman, T. (2011). Beyond charisma: what followers really need from their leaders. *TpD*, 65 (6), 70-72.
- Bauman, D.C. 2013. Leadership and the Three Faces of Integrity. *Leadership Quarterly*, 24 (3), 414-26.
- Becker, T. E. (1998). Note in organizations: Integrity beyond honesty and conscientiousness. *The Academy of Management Review*, 23 (1), 154-161.
- Becker, G. K. (2009). Integrity as moral ideal and business benchmark. *Journal of International Business Ethics*, 2 (2), 70-88.
- Ben Mansour, K. (2016). An analysis of business' acceptance of internet banking: An integration of e-trust to the TAM. *Journal*

of Business and Industrial Marketing, 31 (8), 982–994. <https://doi.org/10.1108/JBIM-10-2016-271>.

- Bhattacharya, U., Daouk, H., & Welker, M. (2003). The world price of earnings opacity. *The Accounting Review*, 78 (3), 641-678.
- Bhattacharjee, A. (2002). Individual trust in online firms: Scale development and initial test. *Journal of Management Information Systems*, 19 (1), 211-241.
- Brockner, J., Siegel, P. A., Daly, J. P., Tyler, T., & Martin, C. (1997). When trust matters: the moderating effect of outcome favorability. *Administrative Science Quarterly*, 42 (3), 558-583.
- Brown, M. T. (2006). Corporate integrity and public interest: A relational approach to business ethics and leadership. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 11-18.
- Brown, M. E., & Trevino, L. K. (2006). Ethical leadership: a review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17 (6), 595-616.



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



INTEGRITAS DALAM TATARAN KONSEP DAN DIMENSI

lin Mayasari* | Handrix Chris Haryanto** | Tia Rahmania**

**Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Paramadina*

***Program Studi Psikologi, Fakultas Falsafah dan Peradaban,
Universitas Paramadina*

A. Integritas Dalam Tataran Konsep dan Dimensi

1. Konsep Umum Dalam Integritas

Integritas bukanlah sebuah kata yang asing di lingkup interaksi sekitar kita. Apakah itu terdapat pada lingkup paling kecil yaitu keluarga, pertemanan, dunia profesi hingga yang seringkali seru menjadi diskusi warung kopi yaitu lingkup negara. Tidak sedikit pula konsep mengenai integritas sudah banyak dipahami mulai dari yang sederhana hingga mengulik lebih dalam dimensi dalam integritas itu sendiri. Dalam beberapa literatur maupun deskripsi para ahli sendiri sudah melakukan pemetaan yang jelas mengenai konsep integritas ini mulai konsep yang sederhana hingga melihat konteks berdasarkan dinamika internal pribadi maupun dalam lingkup kelompok maupun organisasi.

Konsep umum sebuah integritas seperti halnya dalam studi yang dilakukan oleh Koehn (2005) seringkali dimaknai dalam dua definisi yaitu pertama integritas berarti menunjukkan adanya konsistensi yang ada pada diri individu. Konsistensi ini tidak jarang dimaknai sebagai adanya keselarasan antara apa yang dipikirkan, diucapkan hingga output perilaku yang ditunjukkan. Untuk definisi kedua, integritas ini seringkali dimaknai dengan kepatuhan untuk mengikuti norma sosial maupun ekspektasi sosial yang dianggap benar. Dalam definisi ini dapat disimpulkan bahwa konsep integritas ini sangat berorientasi pada nilai-nilai yang melekat secara instrinsik. Nilai dalam hal ini menjadi daya dorong internal yang kuat untuk mempengaruhi individu dalam bertindak.

Definisi tersebut tidaklah salah namun jika coba kita renungkan kembali lebih dalam apakah integritas hanya dimaknai secara sederhana seperti itu? Ada dua pertanyaan penting yang perlu dijawab ketika konsep integritas ini hanya mendasarkan pada konsep yang umum dipahami tersebut. Pertanyaan pertama apakah perilaku konsisten maupun kepatuhan terhadap norma sosial akan selalu dimaknai pada moral? Norma pada prinsipnya mengarah pada sebuah kebiasaan atau aturan yang ada di dalam sebuah kelompok. Aturan atau kebiasaan dalam sebuah kelompok tidak selalu berorientasi pada nilai yang baik maupun moral. Kedua mengarahkan pada pertanyaan apakah definisi integritas hanya menjelaskan pada level individu? Situasi ini yang perlu dipahami juga bahwa aspek integritas menjadi penting dalam menciptakan perilaku yang menguatkan etika. Perilaku berbasis etika harus diharapkan agar bisa diwujudkan dalam kehidupan nyata baik lingkup pribadi maupun dalam kehidupan berorganisasi. Pada level organisasi, sejumlah aspek faktor bisa dipakai sebagai pedoman untuk menerapkan etika antara lain aspek pemimpin, budaya kerja, aturan organisasi dan segala konsekuensinya.

Mendasarkan pada paparan tersebut maka paparan terkait “Integritas Dalam Tataran Konsep dan Dimensi” akan mencakup dua diskursus yaitu pertama pada definisi integritas yang meliputi perilaku yang dijalankan secara konsisten dan perilaku berbasis pada moral dan nilai. Kedua, konsep integritas yang mencakup ruang

lingkup pada level individu dan level kelompok atau organisasi.

2. Moral dan Nilai Pada Integritas

Beberapa literatur yang membahas aspek moral dan nilai pada konsep integritas sudah cukup banyak dipaparkan oleh beberapa ahli. Dalam kajian yang dilakukan oleh Bauman (2011) sendiri dipaparkan bahwa integritas merupakan sebuah konsep yang menunjukkan konsistensi dan komitmen yang cenderung memfokuskan pada konsep moral. Poin ini cukup krusial mengingat sebuah konsistensi dan komitmen pada dasarnya bisa saja mengarah pada nilai-nilai yang buruk jika hal tersebut disepakati sebagai aturan maupun kebiasaan pada satu kelompok. Sama seperti halnya bicara tentang genosida yang mana konsistensi dan komitmen untuk memberangus satu ras tertentu bisa saja dimaknai sebagai integritas yang kuat namun tidak bermoral. Integritas sendiri dalam konsepnya terdiri atas *substantive integrity* dan *formal integrity* (Bauman, 2011). *Substantive integrity* memfokuskan konsistensi dan komitmen dalam berperilaku dengan mendasarkan pada nilai dan moral. Sebaliknya, *formal integrity* mengarahkan pada konsistensi dan komitmen yang tidak mendasarkan pada nilai dan moral. *Substantive integrity* dalam hal ini menjadi referensi yang penting untuk dipahami bahwa nilai dan moral menjadi landasan utama.

Pada literatur yang lain menjelaskan bahwa integritas didefinisi sebagai kualitas moral pengelolaan diri pada level individu juga dijelaskan oleh Palanski dan Yammarino (2011). Dalam studinya, integritas memiliki sejumlah makna. Pertama, *wholeness* (kebulatan atau kesatuan). Integritas sebagai keutuhan antara aspek kognitif, sikap, tutur kata dan tindakan sepanjang waktu. Kedua, konsistensi dalam diversitas artinya tetap berpegang teguh pada pendirian meskipun terjadi perbedaan pendapat. Ketiga, otentik. Individu menampilkan diri yang sebenarnya sesuai antara ucapan dan tindakan.

Aspek moralitas beririsan dengan semua aspek yang memperhatikan konsekuensinya pada orang lain atau komunitas. Gosling dan Huang (2010) berpendapat bahwa, integritas idealnya

dikaitkan dengan aspek komunitas. Integritas diharapkan mampu menciptakan dampak pada lingkungan sekitar. Konsistensi kata, sikap dan tindakan diterapkan baik pada lingkup terbatas dan juga pada lingkungan di mana individu berada. Ketika mampu menunjukkan konsistensi ucapan dan tindakan dalam kehidupan, seyogyanya, konsistensi hal itu juga diterapkan dalam kehidupan sehari-hari khususnya dalam kehidupan berorganisasi.

Penekanan moralitas sebagai dimensi dari nilai integritas juga dipaparkan dalam studi yang dilakukan oleh Petrick dan Quinn (2000). Moralitas dalam integritas meliputi 1) kekuatan dan pemahaman moral yang merupakan perwujudan dari apa yang dianggap salah dan benar, 2) aspek moral yang bisa dipertanggungjawabkan pada publik, 3) komitmen moral dan karakter individu sebagai pegangan dalam memutuskan aspek ketika dihadapkan pada dilema antara tindakan benar atau salah, 4) konsistensi moral berkaitan dengan pertimbangan diri, sikap, ekspresi, harmoni antara prinsip dan praktik. Keseimbangan antara prinsip dan praktik selalu membawa dampak pada tindakan beretika artinya berusaha menjauhi perbuatan yang merugikan pada diri individu, institusi dan sistem lingkungan yang lebih besar (Petrick & Quinn, 2000).

3. Sebuah Interaksi Integritas pada level Individu dan Kelompok/Organisasi

Pemaknaan integritas seperti halnya sudah dipaparkan sebelumnya lebih banyak menjelaskan pada proses internal yang terjadi pada individu. Bagaimana integritas dianggap sebagai nilai internal yang menjadi pendorong individu dalam merespon suatu situasi sehingga dianggap konsisten dan berkomitmen mendasarkan pada dasar moral. Pada perkembangannya, sebuah integritas tidaklah hanya menitikberatkan pada daya dorong internal yang ada dalam diri individu. Keberadaan integritas khususnya pada pembentukan sistem maupun aturan yang baik, transparan serta berorientasi pada nilai-nilai moral menjadi poin lain yang juga saat ini tidak bisa ditinggalkan. Integritas level individual tidak bisa terbantahkan pastinya memiliki peran penting sebagai pendorong kuat dalam diri.

Namun keberadaan lingkungan yang mendukung juga memiliki peran yang sama pentingnya. Seperti halnya dalam pandangan Teori Medan (Lewin, 1935) yang menekankan bahwa perilaku sangat rentan akan pengaruh keberadaan *life space* atau ruang kehidupan. Ruang kehidupan dalam hal ini salah satunya berupa keberadaan lingkungan yang dapat menjadi faktor kuat dalam mempengaruhi munculnya sebuah perilaku. Dalam sub-bab ini nantinya akan lebih banyak membahas integrasi kedua level integrasi (individu-kelompok/organisasi) dalam penguatan perilaku integritas itu sendiri. Literatur integritas menguatkan bahwa integritas perlu didukung dari aspek personal sampai kolektif, hingga organisasi bahkan tingkat global. Integritas individu dan organisasional merupakan suatu sikap yang interaktif karena memperhatikan konsekuensi perilaku pada semua pemangku kepentingan organisasi (*stakeholder*).

Terkait dengan *organizational integrity*, konsep integritas secara organisasional berakar pada pemikiran birokratis Weber bahwa perlu adanya aturan universal yang memberikan kepastian individu untuk menuntaskan pekerjaan dengan baik. Konsep integritas ini menguatkan otonomi, kompetensi, kredibilitas dari institusi politik dan efisiensi kerja baik di perusahaan publik maupun swasta. Integritas organisasi merupakan standar *moral personal* dan *relational value* dengan pihak luar. Integritas organisasi ini merupakan fokus pada kebaikan dengan orang lain dan menguatkan keterikatan antar orang dalam organisasi. Integritas organisasional menciptakan standar penguatan kohesi budaya untuk tanggung jawab profesional dan kompetensi dalam menangani permasalahan dalam organisasi (Vargas-Hernández dkk. (2013). Vargas-Hernández dkk. (2013) berpendapat bahwa integritas organisasional didefinisi sebagai tata perilaku yang terkait dengan nilai moral, standar, norma dan aturan yang diterima oleh semua anggota organisasi dan pemangku kepentingan serta menjunjung komitmen untuk memberikan pelayanan kepada semua warga negara. Integritas ini juga meliputi konsistensi antara prinsip dan tindakan yang diterima oleh masyarakat dan sudah menjadi konsensus bersama. Integritas organisasional juga dikuatkan dalam budaya etis melalui komunikasi terbuka, interaksi, menerima diversitas dan dialog dalam rerangka

pemikiran etis. Integritas organisasi juga mendorong sistem yang menguatkan anti korupsi.

Penelitian Mayasari dkk. (2019) menguatkan bahwa integritas organisasional bisa didukung dengan sejumlah aspek sebagai berikut:

- a. Adanya nilai integritas yang tertuang dalam visi misi. Visi memiliki orientasi ke depan yang menjadi pegangan dalam membuat strategi untuk para *stakeholder*. Visi harus mencerminkan nilai integritas dengan demikian akan memengaruhi setiap kebijakan yang dirumuskan oleh organisasi. Misi berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh perusahaan dan siapa konsumen perusahaan. Misi harus berlandaskan aspek integritas.
- b. Mengembangkan kode etik dengan nilai integritas. Organisasi harus mengembangkan kode etik dengan nilai integritas. Kode etik ini bisa dijadikan panduan dalam menjalankan kegiatan organisasi sehari-hari dan diikuti oleh semua karyawan dalam organisasi.
- c. Kebijakan rekrutmen. Dalam melakukan rekrutmen karyawan, harus dilakukan pengujian kepribadian dengan fokus integritas. Dengan demikian, organisasi dapat memperoleh karyawan yang bekerja dengan memiliki kecenderungan nilai integritas yang tinggi.
- d. *Top management*. Pimpinan yang dipilih harus memiliki karakter integritas karena akan menjadi panutan dan referensi dalam tindakan karyawan yang berada dalam level manajemen di bawahnya.
- e. Penciptaan iklim kerja dengan mengedepankan nilai integritas. Iklim kerja dengan memfokuskan integritas, akan menciptakan iklim kerja yang saling mendukung, kolaboratif, dan terhindar dari kondisi untuk berkompetisi.
- f. Pelatihan nilai integritas. Pelatihan nilai integritas perlu dilakukan secara rutin tujuannya adalah untuk memberikan penyelesaian masalah berkaitan dengan etika. Pelatihan ini sebaiknya dilakukan secara rutin agar mengingatkan karyawan untuk selalu berbuat sesuai dengan etika.

- g. Audit integritas. Setiap tahun, organisasi menyelenggarakan audit untuk mengevaluasi dan melakukan monitoring terjadinya perilaku yang tidak beretika. Dengan demikian, ada suatu mekanisme kontrol pada kegiatan bisnis.

Dinamika interaksi integritas level individu-organisasi/kelompok juga bisa terlihat dalam aspek kepemimpinan. Piazzolo dan Foster (2019) berpendapat bahwa integritas itu bisa melekat pada individu dan kelompok atau perusahaan. Apabila melekat pada individu dalam organisasi/kelompok, tentunya akan melekat pada pemimpin atau CEO dan semua jajaran pimpinan bahkan semua karyawan. Integritas didukung dengan aspek kepemimpinan dalam sebuah institusi. Kepemimpinan bisa memengaruhi sikap para karyawan yang menjadi bawahannya. Integritas dibentuk dari kepemimpinan dan kemudian dipersepsi oleh karyawannya. Wei dkk. (2019) mendefinisikan *perceived integrity in leadership* sebagai sejauh mana karyawan mempersepsikan pemimpinnya memegang nilai moral utama termasuk kejujuran, keadilan, keutuhan, objektivitas dan kebebasan dari dorongan untuk melakukan penyelewengan dalam proses pembuatan keputusan. Ketika seorang pemimpin bisa dipersepsi benar, adil dan tidak korupsi, mereka akan menjaga kepercayaan dari bawahan dan orang lain yang pada mereka. Kemampuan pemimpin yang berintegritas juga diyakini bisa membentuk kinerja organisasi yang baik. Terkait dengan ukuran *perceived integrity in leadership* dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Pemimpin kami memilih orang-orang yang menjadi bawahan berdasarkan prestasi.
- b. Pemimpin kami adil dalam menangani berbagai situasi.
- c. Pemimpin kami jujur dalam menjalankan tugas.

Integritas juga dikaitkan dengan *behavioral integrity* atau integritas berperilaku. Simon dkk. (2007) mendefinisikan sebagai kesatuan antara kata dan perbuatan. *Behavioral integrity* akan dikaitkan dengan *trust* karena sebagai inti dari pemimpin untuk memberikan kepastian akan tindakan yang diambil oleh pimpinan. Karyawan sebagai bawahan akan percaya pada pimpinan. Kepercayaan akan

membangun hubungan baik antara pemimpin dan bawahan. Ukuran terkait dengan *behavioral integrity* misalnya manajemen atas saya menyampaikan janji terkait dengan aspek perusahaan; jika atasan saya memiliki janji, maka akan menepatinya; dan ada keselarasan antara perbuatan dan perkataan.

Menganalisis aspek integritas dengan memahami dari berbagai aspek yang lebih luas pada dasarnya akan mendukung terciptanya sistem kepemimpinan dalam organisasi yang sekaligus menguatkan elemen-elemen penting. Selain itu, penguatan integritas kepemimpinan diwujudkan dalam perangkat organisasi termasuk budaya, nilai kerja, struktur dan sistem kerja yang pada akhirnya akan mendukung implementasi integritas dengan lebih optimal. Di sisi lain, menguatkan nilai integritas dengan berbagai dimensi pada dasarnya akan menciptakan seorang pemimpin yang beretika yang akan memberikan implikasi pada institusi secara lebih luas. Pemimpin yang beretika ini cenderung akan mampu menunjukkan konsistensi antara sikap dan perbuatan (Kannan-Narasimhan & Lawrence, 2012; Palanski & Yammarino, 2011; Simons, 2002; Kalshoven dkk., 2011, and Engelbrecht dkk., 2015; Liu & Wang, 2014), yang akhirnya akan menciptakan kepercayaan oleh para pemangku kepentingan dan menunjukkan kinerja institusi yang baik secara keseluruhan (Eisenbeiss & Van Knippenberg, 2015).

Dalam perkembangan literatur integritas, Vargas-Vernandes dkk. (2013) juga menunjukkan bahwa integritas mampu untuk mendukung kepemimpinan mendatang, namun perlu adanya pengukuran secara holistik untuk memahami integritas. Pengukuran holistik ini berkarakteristik eklektif yang meliputi elemen-elemen organisasi dan sistem organisasi mendukung keefektifan pemimpin dalam mengelola sebuah institusi, yang tidak hanya dari karakter pemimpin. Pengukuran ini penting untuk bisa dijadikan parameter dalam menilai kinerja pemimpin dan institusi.

B. Integritas dan Pengukuran

Terkait dengan pengukuran aspek integritas, nilai integritas dioperasionalisasi sebagai sesuatu keyakinan diri untuk selalu

memiliki keinginan bertindak sesuai dengan moral, dan konsistensi antara kata dan perbuatan. Pengukuran ini menggunakan indikator-indikator yang dikembangkan oleh Forsyth (1980). Konsep integritas yang diacu dari Forsyth (1980) merupakan pengukuran integritas yang paling utama dengan memfokuskan pada moralitas. Pengukuran indikator ini menggunakan skala *Likert* dengan angka 5 (sangat setuju) sampai 1 (sangat tidak setuju).

1.	Seseorang seharusnya membuat keputusan yang tidak membahayakan kehidupan orang lain.
2.	Ketika membuat keputusan, maka jangan menciptakan risiko pada orang lain meskipun hanya kecil sekali.
3.	Seseorang tidak boleh mengganggu ketenangan jiwa orang lain.
4.	Perilaku seseorang seharusnya tidak boleh menyebabkan kesejahteraan orang lain terusik.
5.	Kalau perilaku dirasa membahayakan orang yang tidak bersalah, seharusnya tidak dilakukan.
6.	Moralitas harus digunakan untuk mempertimbangkan konsekuensi setiap perilaku.
7.	Kesejahteraan bersama harus selalu diutamakan.
8.	Perlu berkorban untuk orang lain.
9.	Tindakan bermoral seharusnya mendekati tindakan yang ideal.
10.	Kesatuan antara pikiran, sikap, kata-kata dan perilaku sepanjang waktu.
11.	Ketika individu dihadapkan pada keputusan yang situasinya kompleks karena akan melibatkan banyak pihak, individu tetap konsisten pada pendiriannya.
12.	Individu tidak mudah dipengaruhi oleh orang lain karena harus memutuskan sesuatu berdasarkan desakan dari satu pihak yang belum tentu benar konsekuensi keputusannya.
13.	Kesesuaian antara ucapan dan perkataan tidak hanya muncul karena ada paksaan sosial.
14.	Konsistensi kata dan tindakan harus sejalan.
15.	Apa yang sudah diucapkan, harus dilakukan dengan benar.

Sumber: Forsyth (1980).

Ukuran integritas yang digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya masih bersifat parsial untuk menilai kinerja individu sebagai pemimpin atau organisasi sehingga perlu adanya pengukuran yang bersifat eklektif untuk bisa memberikan pemahaman dimensi integritas kepemimpinan dengan lebih menyeluruh. Studi Worden (2003) merumuskan integritas terdiri atas hanya dua aspek yaitu konsistensi dan meliputi aspek menyeluruh terkait implikasi pelaksanaan integritas. Studi konseptual Audi dan Murphy (2006) menunjukkan bahwa aspek integritas meliputi empat dimensi kejujuran, ketulusan, keadilan, dan kepercayaan.

Untuk pengukuran integritas berbasis individu, Li dkk. (2018) merumuskan ringkasan mengenai definisi integritas. Pertama, integritas dianggap sebagai konsistensi antara kata dan perbuatan sehingga menyelaraskan antara apa yang dilakukan dan dikatakan. Integritas merupakan cara untuk menyampaikan kejujuran, menepati janji dan menyesuaikan kondisi nyata dengan perkataan. Integritas menghendaki perusahaan mengerjakan apa yang dijanjikan pada pemangku kepentingan dan menunjukkan contoh atau perilaku nyata. Kedua, integritas berarti membuat komitmen untuk merumuskan nilai moral dan prinsip yang didukung oleh komunitas misalnya kejujuran, penghormatan, keadilan, tanggung jawab dan keterbukaan (Maak, 2008). Perusahaan dianggap bisa mendukung nilai dan prinsip untuk menguatkan komitmen. Ketiga, integritas berarti kesesuaian dengan nilai dan prinsip yang menjadi tanggung jawab semuanya. Misalnya dalam menjalankan bisnis, aktivitas bisnis diharapkan bisa memberikan dampak pada lingkungan dan kehidupan sosial. Terakhir, integritas berarti adanya koherensi antara prinsip dan tindakan. Koherensi berarti bahwa bisnis tidak hanya mengerjakan apa yang sebaiknya dilakukan tetapi harus bertujuan baik. Penelitian Li dkk. (2019) menggunakan pengukuran persepsi integritas Brashear dkk. (2003). Indikator pengukuran sebagai berikut:

1. Perusahaan melakukan aktivitas untuk memenuhi tuntutan konsumen.
2. Perusahaan melaksanakan bisnis dengan integritas.

3. Saya yakin bahwa prinsip yang bagus akan mengarahkan perilaku perusahaan.
4. Saya mengharapkan perusahaan bisa jujur dalam kegiatan bisnis.

Pada kajian yang dilakukan oleh Barnard dkk. (2008) juga menganalisis lebih jauh tentang konstruk integritas. Ada sejumlah kompetensi dalam integritas yang membentuk pengukuran konsep tersebut. Kompetensi tersebut adalah *self-motivation, drive, moral courage, assertiveness, honesty, consistency, commitment, diligence, self-discipline, responsibility, trustworthiness dan fairness*. Penjelasan kompetensi sebagai berikut:

Kompetensi	Definisi Kompetensi
Self-motivation dan drive	Dorongan internal untuk menentukan tujuan dan kerja keras untuk mencapainya, memenuhi komitmen dan mempertahankan atau bahkan melampaui standar kinerja.
Moral courage and assertiveness	Dorongan untuk bertindak dan mendukung keyakinan yang dimiliki dan menunjukkan prinsip diri. Hal ini meliputi dorongan untuk refleksi diri untuk memahami diri lebih baik.
Honesty	Kebenaran tentang diri sendiri dan orang lain terkait niat dan kapasitas diri. Hal ini melibatkan keinginan untuk bercerita kebenaran dan menjelaskan niat seseorang. Ada transparansi komunikasi dan berbagi informasi secara proaktif.
Consistency	Penerapan konsisten dalam hidup terkait dengan nilai inti dan prinsip di berbagai aspek yang berbeda dalam kehidupan seseorang.
Commitment	Ketangguhan untuk mendapatkan apa yang sudah diyakini untuk menjalankan kewajiban, tugas untuk kepentingan umum atau pribadi meskipun menghadapi berbagai macam kendala dan tantangan.
Diligence	Suatu sikap yang menunjukkan ketangguhan dalam menyelesaikan pekerjaan dan menjadi karakter yang baik.

Kompetensi	Definisi Kompetensi
Self-discipline	Disiplin pada kehidupan yang relevan dengan nilai dan prinsip untuk mengerjakan segala sesuatu. Disiplin ini merupakan fungsi dalam moral seseorang sesuai aturan yang sudah disepakati dan menunjukkan komitmen pada orang lain.
Responsibility	Pelaksanaan tanggung jawab untuk mencapai tujuan dengan menyadari adanya keterbatasan dan kekuatan, sebagai pilihan yang sudah ditetapkan oleh seseorang.
Trustworthiness	Suatu reputasi untuk menjadi kata, komitmen dan tanggungjawab yang berdampak pada orang lain sehingga orang bisa percaya pada apa yang dikatakan.
Fairness	Persamaan dan sikap objektif dalam merumuskan pembuatan keputusan khususnya yang melibatkan sesuatu yang berdampak pada orang lain.

Barnard dkk. (2008) juga menganalisis dimensi konstruk integritas. Konsep ini merupakan penjelas atau identitas integritas dengan sejumlah aspek yang mendasarinya. Dimensi tersebut adalah integritas sebagai konsistensi perilaku (*behavioural consistency*), integritas sebagai sebuah yang benar (*righteousness*), integritas sebagai sebuah kenyataan apa adanya (*frankness*), dan integritas sebagai sebuah kredibilitas (*credibility*), integritas sebagai sebuah keadilan (*fairness*). Penjelasan lebih detail terkait dimensi tersebut sebagai berikut:

1. Integritas sebagai konsistensi perilaku (*behavioural consistency*). Berdasarkan perspektif konsistensi, integritas dipandang sebagai sebuah kesatuan atau kelengkapan dan menunjukkan konsistensi dan koherensi prinsip dan nilai. Definisi integritas menunjukkan bahwa seseorang itu tidak bisa dibagi pikirannya dan dipengaruhi oleh tekanan dari masyarakat atau kelompok tertentu. Seseorang yang memiliki integritas akan memiliki keteguhan hati meskipun mendapat dorongan dari pihak tertentu untuk berpaling karena ada godaan atau mengikuti pilihan mereka. Dengan demikian, integritas merupakan konsistensi antara perilaku sepanjang waktu dan ada pada segala situasi.

2. Integritas sebagai sebuah yang benar (*righteousness*). Integritas memiliki komponen moral sebagai aspek yang penting dalam diri seseorang. Moral integritas menunjukkan secara eksplisit bahwa seseorang tidak mudah dipengaruhi untuk melakukan tindakan korupsi. Integritas bisa dipertimbangkan sebagai loyalitas absolut pada prinsip moral yang menjadi arahan dalam perilaku seseorang dan mengatur hubungan dengan orang serta berdampak pada lingkungan lebih luas.
3. Integritas sebagai sebuah kenyataan apa adanya (*frankness*). Individu yang memiliki integritas akan cenderung jujur terhadap dirinya dan juga terhadap orang lain terkait dengan nilai dan prinsip. Hal ini ditunjukkan dengan cara menyampaikan sesuatu dengan jujur dan terbuka. Kejujuran ini bisa menciptakan rasa percaya pada orang lain secara terus-menerus.
4. Integritas sebagai sebuah kredibilitas (*credibility*). Individu dengan karakter integritas beretika menjalankan tanggung jawabnya pada orang lain dan sebagai bentuk akuntabilitas dalam hubungannya dengan orang lain dan institusi tempat dia berada. Individu berusaha kerja keras untuk mencapai tujuan yang sudah menjadi tanggung jawabnya apapun situasi yang mengelilinginya termasuk dalam situasi yang sulit. Integritas ini merupakan komitmen untuk menepati janji.
5. Integritas sebagai sebuah keadilan (*fairness*). Individu dengan nilai integritas yang dimiliki akan cenderung memiliki kepedulian pada orang lain dan menaruh simpati pada orang lain serta adil dalam membuat keputusan. Dalam membuat keputusan, individu akan mempertimbangkan dampaknya pada orang lain dalam jangka panjang dan tidak mementingkan diri sendiri. Ada aspek *benevolence* dalam diri seseorang dengan nilai integritas yang artinya mempertimbangkan dampak baik dan buruk bagi seseorang dan lingkungan sekitarnya. Hal ini tentu saja akan menuntut diri seseorang untuk menahan emosi dan tidak mementingkan diri sendiri. Ada aspek kontrol diri pada seseorang untuk tidak egois dan cenderung untuk menguatkan kebaikan pada orang lain.

Tabel Pengukuran Dimensi Integritas

Dimensi Integritas	Contoh indicator
Integritas sebagai konsistensi perilaku (<i>behavioural consistency</i>).	Saya konsisten berperilaku etis. Saya menerapkan apa yang saya ajarkan.
Integritas sebagai sebuah yang benar (<i>righteousness</i>).	Saya menggunakan keyakinan moral untuk membuat keputusan. Perilaku yang didukung dengan prinsip yang sangat kuat.
Integritas sebagai sebuah kenyataan apa adanya (<i>frankness</i>).	Saya menyampaikan apa adanya meskipun di bawah banyak tekanan dari lingkungan. Orang lain percaya apa yang saya katakan.
Integritas sebagai sebuah kredibilitas (<i>credibility</i>).	Orang lain dapat mengandalkan saya. Saya menjaga janji yang sudah saya buat kepada orang lain.
Integritas sebagai sebuah keadilan (<i>fairness</i>).	Perhatian terbesar saya adalah memberikan terbaik pada orang lain. Saya memperlakukan orang lain dengan hormat dan penuh harga diri.

Selain itu, penelitian Mayasari dkk. (2011) juga memfokuskan eksplorasi konsep integritas, dimensi yang menyertainya dan komponen pengukurannya. Penelitian ini merumuskan aspek integritas yang terdiri atas sejumlah aspek sebagai berikut. Pertama, kesamaan antara perkataan dan tindakan. Kedua, integritas sebagai *role model*. Ketiga, nilai integritas berkaitan dengan etika. Keempat, integritas merupakan sebuah komitmen. Kelima, integritas didukung oleh sistem. Keenam, menjalankan integritas seperti menjalankan suatu peraturan. Ketujuh, integritas mengandung nilai kemanusiaan. Secara lebih lanjut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kesamaan antara perkataan dan tindakan.

Integritas merupakan suatu konsep yang menunjukkan bahwa seseorang diharapkan memiliki adanya kebulatan antara kata dan perbuatan. Hal ini mendukung pendapat Palanski dan Yammarino (2007), bahwa integritas bermakna *wholeness* (kebulatan atau kesatuan). Integritas merupakan kesatuan antara pikiran, sikap, kata-kata dan perilaku sepanjang waktu.

Ditinjau dari aspek etimologi, nilai integritas berkaitan dengan sesuatu yang satu, mutlak, utuh, tidak terpisahkan (Korsgaard, 1996). Pernyataan-pernyataan dalam hasil eksplorasi penelitian Mayasari dkk. (2011) sebagai berikut.

Ada kesamaan antara perkataan dan tindakan. Apa yang diucapkan sama dengan apa yang dilakukan. Hal ini tidak mudah dilakukan karena membutuhkan komitmen yang tinggi dari hati nurani.

Sebuah sikap dan yang mendasari perilaku dan berbuat sesuatu atas dasar kejujuran dan mempertimbangkan etikanya. Etika itu kan berlaku umum, bagaimana dia melihat dirinya di sistem masyarakat yang berlaku.

Integritas adalah konsistensi dan komitmen. Konsistensi antara perkataan dan perbuatan. Dimensinya akan luas, apakah kejujuran atau bertanggung jawab atas perkataan. Komitmen, maksudnya ketika kita sudah memiliki posisi dan job description masing-masing adalah komitmen dengan posisi masing-masing. Yang sudah menjadi tugas, harus dikerjakan; ada nilai-nilai yang universitas, integritas bisa jadi universal jika bicara jujur, transparansi, tetapi bisa juga cultural, sesuai dengan budaya. Antar suku pun bisa berbeda.

Kesesuaian antara konsep yang sudah disepakati dengan apa yang kita aplikasikan. Dan dimensi kemauan dari kebijakan itu sendiri. Dua itu yang penting, yang menjadi dasar dari integritas.

Integritas itu didefinisikan sebagai konsistensi pribadi dalam menjalankan aturan legal formal maupun etika moral sosial. Banyak sekali variasinya dalam kehidupan sehari-hari. Kesesuaian ucapan dan tindakan dan yang diyakininya.

2. Integritas sebagai role model.

Role model merupakan seseorang yang menjadi referensi. Referensi dalam bertindak selalu ada dalam diri seseorang. Referensi ini bisa terbentuk sejak kecil oleh lingkungan bisa dari keluarga, masyarakat ataupun media komunikasi. Integritas ini menjadi dasar untuk berperilaku. Pernyataan dalam hasil eksplorasi penelitian Mayasari dkk. (2011) sebagai berikut.

Setiap kelompok masyarakat memiliki basis yang berbeda untuk menyikapi integritas tetapi bisa dibedakan dari value, belief dan morality. Integritas adalah harapan untuk bisa melaksanakan sesuatu, yaitu impian yang role model. Siapa yang akan dicontoh. Manusia adalah manusia imitasi, tanpa role model, dia tidak akan pernah berbuat. Misalnya sejujur apakah kita mau? Role model inilah yang secara tradisional dirumuskan oleh basis morality/belief/nilai di dalam tiap kelompok masyarakat. Tiap orang punya dua sisi yang melekat dalam diri kita, misalnya saat menangis adalah tugas wanita, tetapi apakah laki-laki tidak boleh menangis? Jadi itu adalah nilai yang sudah ada dalam diri manusia. Jadi dari role model ini kita mau berbuat apa? Mau membuat langkah pribadi atau langkah sekelompok?

3. Nilai integritas berkaitan dengan etika.

Nilai integritas merupakan hal penting dalam pelaksanaan etika bisnis. Menurut Jacobs (2004), nilai integritas merupakan aspek penting untuk penguat kegiatan bisnis agar memperhatikan segala konsekuensi yang menguntungkan semua pihak. Pelaksanaan bisnis membutuhkan sebuah tanggung jawab yang harus sehingga memperhatikan semua dimensi sosial dan risiko yang mungkin dimunculkan atas aktivitas bisnis. Pernyataan dalam hasil eksplorasi penelitian Mayasari dkk. (2011) sebagai berikut.

Nilai integritas dikaitkan dengan etika. Integritas dari sisi psikologi, adalah integral/turunan, yaitu turunan dari sikap ke perilaku. Dari segi kognisi, benar atau salah, sesuatu yang diyakini kebenarannya oleh individu, kuncinya bisa dinilai pada norma dan culture. Kedua adalah perasaannya (afeksi), apakah sesuai yang dilakukan dengan perasaannya. Berikutnya adalah konasi yaitu potensi perilaku. Ketika intensitasnya tinggi maka akan cenderung menjadi perilaku. Kaitannya dengan etika adalah rambunya pada nilai, norma dan culture.

4. Integritas merupakan sebuah komitmen.

Penciptaan komitmen merupakan bagian dari perkembangan moral. Menurut perkembangan moral Kohlberg, agar sampai tahap untuk memiliki komitmen yang berbasis untuk kepentingan sosial atau kepentingan bersama. Pernyataan-pernyataan dalam hasil eksplorasi penelitian Mayasari dkk. (2011) sebagai berikut.

Ketika bicara integritas sebagai sistem nilai atau moral sistem, ada baiknya mengidentifikasi apakah yang disebutkan dengan nilai-nilai universal. Jika bicara di kampus ini, jadi bicaranya tentang komitmen kerja, dll. Lebih difokuskan saja nilai integritas dalam profesionalisme kerja. Konsep integritas adalah penyatuan nilai-nilai yang ujungnya adalah positif. Terkait dengan peran kita sebagai manusia dalam organisasi, kita tetap dalam hidup ada horizontal dan vertikal yang harus seimbang. Bagaimana di jam kerja, harus tetap jalan keduanya. Komitmen itu sebagian bilang berhubungan dengan waktu, tetapi ada juga yang komitmen harus melihat dari output/proses/kualitasnya yang tidak harus diukur dalam waktu.

Dari sisi finance, ada aturan, ada pembuktian, jadi integritas adalah apakah melakukan pekerjaan sesuai dengan aturan. Apakah hal tersebut bisa dibuktikan, bahwa perbuatan sesuai dengan peraturan. Jadi bagaimana kita berkomitmen pada organisasi sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi. Sesekali ada fleksibilitas, tetapi kemudian berpikir tentang pertimbangan-pertimbangan lain untuk diperbolehkan. Bagaimana kita tidak menciptakan kesempatan-kesempatan tersebut. Bagaimana secara sadar menjaga organisasi ini, walau punya peraturan, tetapi juga ada celahnya. Harus melihat celah tersebut perlu ditutup, supaya tidak ada kesempatan, bahkan oleh orang yang memiliki kuasa tinggi di organisasi.

Lebih ke apa yang ada di dalam hati. Ketika kita tahu kesepakatan nilai yang sudah disepakati, kemudian anggota dalam kelompok harus mematuhi. Jika yakin itu salah, apakah kita tetap berkomitmen untuk melakukannya?

5. Integritas didukung oleh sistem.

Hunt dan Vitell (2006) berpendapat bahwa , lingkungan profesional merupakan norma formal dan informal yang bisa menciptakan suatu sistem yang pada akhirnya mampu memengaruhi seseorang untuk melakukan tindakan beretika. Sistem yang baik adalah sistem yang mampu memfasilitasi diterapkannya nilai-nilai anti korupsi dan tidak menciptakan ruang toleransi pada tindakan yang nantinya mengarah pada pelanggaran norma yang ada. Sistem ini akan berjalan dengan optimal bila ada dukungan dari seluruh elemen organisasi melalui penerapan peraturan oleh setiap individu tanpa

terkecuali sehingga bisa dijamin untuk bisa menyelesaikan tugas dengan baik. Pernyataan-pernyataan dalam hasil eksplorasi penelitian Mayasari dkk. (2011) sebagai berikut.

Integritas itu bisa dicabangkan jadi dua: values ke individualnya, tetapi kemudian ada nilai-nilai integritas yang harus didukung oleh sistem. Yang sistem ini memaintain nilai-nilai integritas dalam individu. Jadi idealnya segala policy juga memperhatikan nilai-nilai integritas individual. Sistem ini akan mewedahi ibadah (islam), dll. Membuat nyaman dan memfasilitas dengan mewedahi nilai-nilai individu tersebut.

Kampus sudah mendukung. Nilai-nilai Paramadina bertujuan untuk menyeimbangkan nilai-nilai sebagai manusia. Yang paling dasar adalah kita pribadi, bagaimana kita mengelola integritas kita. Jika sebagai orangtua tidak integritas, kita juga tidak akan berhasil di masyarakat. Kita harus kuatkan di individu lebih dahulu, lalu kemudian akan berpengaruh positif pada keluarga dan masyarakat.

Karena setiap intitusi memiliki tujuan, dan integritas akan meningkatkan suatu sistem suatu perusahaan. Dengan adanya integritas yang baik, maka tujuan perusahaan akan lebih mudah untuk dicapai. Sebuah sistem yang sudah disepakati bersama, jika tidak ada integritas maka akan melenceng.

Contoh di perbankan, ada satu aturan untuk semua pegawai dilarang menerima upeti yang berkaitan dengan pekerjaan. Maka jika para pegawainya tidak punya integritas, maka bisa jadi pemberian kredit diberikan pada penerima yang tidak layak. Perlu ada komitmen dari semua orang dalam institusi untuk melakukan peraturan yang disepakati.

Karyawan persepsinya birokrasi, terdiri dari banyak segmen-segmen yang sangat beragam. Jika tidak terkoordinasi dengan baik, akan timbul banyak penyakit birokrasi. Misalnya fragmentasi birokrasi, birokratik. Dalam public service layanan publiknya cenderung tidak teratur. Integritas harus didorong oleh sistem. Stick and carrot harus ada. Tidak bisa kalau tidak ada contohnya.

6. Menjalankan integritas seperti menjalankan suatu peraturan.

Hasil penelitian ini juga memberikan informasi bahwa menjalankan integritas juga menjalan suatu peraturan. Hal ini juga didukung oleh Hunt dan Vitell (2006) bahwa nilai integritas bisa dituangkan dalam kode formal yang merupakan

bagian rerangka perilaku beretika. Peraturan ini sebagai acuan dalam menerapkan perilaku berorganisasi dengan baik. Aturan ini memiliki sifat mewajibkan artinya aturan harus dilaksanakan oleh semua karyawan organisasi sehingga pada akhirnya akan menjadi sebuah kebiasaan yang bisa dijalankan dalam aktivitas sehari-hari. Pernyataan dalam hasil eksplorasi penelitian Mayasari dkk. (2011) sebagai berikut.

Tidak hanya melakukan sesuatu sesuai dengan Tuhan, tetapi melakukan sesuai dengan cita-cita suatu peraturan, bagaimana mencapai tujuan dibuatnya peraturan tersebut; memiliki keutuhan kepribadian, memiliki dedikasi untuk melaksanakan nilai-nilai dari peraturan tersebut.

7. Integritas mengandung nilai kemanusiaan.

Nilai integritas dipertimbangkan sebagai sebuah nilai kemanusiaan yang bisa menjadi acuan dalam kehidupan. Nilai memiliki sifat yang tahan lama dalam kehidupan seseorang, dan tidak bisa hilang dalam jangka waktu pendek (Akaah & Lund, 1994). Nilai ini bisa dikuatkan oleh seseorang karena faktor masyarakat, organisasi, dan kepribadian individu itu sendiri. Pernyataan dalam hasil eksplorasi penelitian Mayasari dkk. (2011) sebagai berikut:

Manusia itu penuh dengan masalah. Misalnya, seorang pemimpin biasanya lebih integritas dari karyawannya, karena lebih mempertaruhkan apa yang dimilikinya. Manusia itu makhluk tuhan, anggota organisasi, diri sendiri, jadi memerankan lima peran tersebut sekaligus. Jika organisasi memberikan koridor, akan lebih memberikan nilai kemanusiaan.

Penelitian Mayasari dkk. (2019) juga mengembangkan indikator pengukuran konsep integritas yang ditujukan pada seorang pemimpin, namun indikator yang ada perlu dikembangkan dan diuji lebih lanjut. Beberapa indikator yang dibuat berdasarkan konsep integritas individu dan integritas organizational dalam konteks kepemimpinan. Vargas-Hernández (2013) menjelaskan bahwa integritas kepemimpinan bisa efektif tercipta bila didukung oleh sistem kapasitas integritas manajemen secara organisasional atau *organizational management integrity capacity system*. Sistem kapasitas integritas ini didukung oleh *individual integrity* dan *organizational*

identity. Integritas kepemimpinan akan kuat apabila masing-masing elemen saling mendukung satu sama lain. Integritas individu dan organisasional merupakan suatu sikap yang interaktif karena memperhatikan konsekuensi perilaku pada semua pemangku kepentingan organisasi (stakeholder). Di bawah ini merupakan lembar penilaian validitas konten alat ukur menggunakan pendekatan validitas isi Aiken's V.

Item *Individual Integrity*

Aspek	Indikator Perilaku	Item
Moral awareness dalam individual integrity adalah kapasitas untuk merasakan dan memiliki sensitivitas berkaitan dengan isu etika yang relevan dalam pembuatan keputusan yang memiliki implikasi pada orang lain.	Memiliki sensitivitas terkait permasalahan etika dalam membuat keputusan	1. Seseorang memiliki aspek sensitivitas terkait isu etika yang berdampak pada orang lain.
	Memiliki pertimbangan aspek-aspek lain dalam mengambil keputusan.	2. Dalam membuat keputusan harus memperhatikan suara orang atau aspek lain dalam organisasi.
	Mampu menyadari kesalahan etis yang dilakukan ketika membuat keputusan	3. Perlu menurut suara hati dalam membuat keputusan agar tidak menyimpang.
	Berfokus pada pertimbangan yang dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak dalam pengambilan keputusan.	4. Keputusan yang dibuat akan membuat banyak manfaat bagi para stakeholder organisasi.
Moral deliberation berkaitan dengan kapasitas untuk mengolah dengan analisis sebuah keputusan . Analisis sebuah keputusan harus mempertimbangkan jangka panjang berkaitan dengan segala risiko dan konsekuensinya. Analisis ini melibatkan adalah	Mampu mengambil keputusan jangka panjang dengan baik berdasarkan pada nilai keadilan.	1. Analisis sebuah keputusan harus mempertimbangkan jangka panjang berkaitan dengan segala risiko beserta konsekuensinya.

Aspek	Indikator Perilaku	Item
argumentasi etika yang bisa ditafsirkan adil oleh semua pihak yang terlibat	Mampu memperhitungkan risiko dan konsekuensi dengan baik untuk mendapatkan keputusan yang adil.	2. Pertimbangan keputusan bisa ditafsirkan adil oleh semua pihak yang terlibat.
Moral character merupakan pertimbangan moral menjadi bagian karakter individu yang bisa meliputi sejumlah aspek semangat, kejujuran, keadilan, kebaikan bersama, kepercayaan, welas asih, kasih sayang, dan aspek perhatian pada sesama. Karakter moral ini akan memengaruhi dalam setiap pembuatan keputusan dengan memperhatikan dampaknya untuk memberikan perhatian bagi individu yang menerima keputusan bisnis.	Memiliki rasa semangat yang tinggi	1. Memiliki aspek semangat
	Mempertimbangkan sikap kejujuran dalam setiap pengambilan keputusan.	2. Memiliki kejujuran
	Mempertimbangkan keadilan bagi semua pihak dalam pengambilan keputusan.	3. Memiliki rasa adil
	Menitik beratkan pada kebutuhan bersama dalam pertimbangan pengambilan keputusan	4. Mementingkan kebaikan bersama
	Memiliki pertimbangan rasa welas asih dalam setiap pengambilan keputusan.	5. Memiliki kasih sayang sesama
	Memperhatikan kondisi yang ada pada orang lain.	6. Memiliki perhatian pada orang lain
	Dapat mempercayai orang lain.	7. Menunjukkan kepercayaan kepada orang lain
Moral conduct merupakan tindakan yang bermoral menjadi sesuatu hal yang bisa dilihat dan dijadikan referensi oleh individu yang lain. Tindakan yang bermoral menjadi praktik bisnis yang senantiasa selaku dijadikan rujukan oleh setiap orang dalam organisasi.	Mampu menjalankan keputusan yang sudah sesuai aturan dengan baik.	1. Tindakan yang bermoral bisa ditiru oleh orang lain.



Aspek	Indikator Perilaku	Item
	Menunjukkan penolakan secara tegas ketika keputusan dirasa hanya menguntungkan satu pihak.	2. Tindakan yang bermoral menjadi praktik bisnis yang senantiasa selalu dijadikan rujukan oleh setiap orang dalam organisasi.
	Menghindari perilaku curang yang berdasarkan pada jalan pintas.	3. Bisa menjadi panutan organisasi

Item *Organizational Integrity*

Aspek	Indikator Perilaku	Item
Integritas organisasi berarti ada nilai integritas yang tertuang dalam visi misi. Visi memiliki orientasi ke depan yang menjadi pegangan dalam membuat strategi untuk para <i>stakeholder</i> . Visi harus mencerminkan nilai integritas dengan demikian akan memengaruhi setiap kebijakan yang dirumuskan oleh organisasi. Misi berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh perusahaan dan siapa konsumen perusahaan. Misi harus berlandaskan aspek integritas.	Terdapat nilai integritas dalam visi misi	1. Ada nilai integritas yang tertuang dalam visi misi.
	Visi yang mampu memberikan tuntunan ke depan	2. Visi memiliki orientasi ke depan yang menjadi pegangan dalam membuat strategi untuk para <i>stakeholder</i> .
	Misi yang memiliki operasional yang baik berlandaskan integritas	3. Misi berkaitan dengan apa yang dikerjakan oleh perusahaan dan siapa konsumen perusahaan dengan berlandaskan aspek integritas.
Integritas organisasi berarti mengembangkan kode etik dengan nilai integritas. Organisasi harus mengembangkan kode etik dengan nilai integritas. Kode etik ini bisa dijadikan panduan dalam menjalankan kegiatan	Memiliki kode etik berdasar nilai integritas	1. Organisasi harus mengembangkan kode etik dengan nilai integritas.

Aspek	Indikator Perilaku	Item
organisasi sehari-hari dan diikuti oleh semua karyawan dalam organisasi.	Kode etik organisasi yang bisa menjadi panduan.	2. Kode etik ini bisa dijadikan panduan dalam menjalankan kegiatan organisasi sehari-hari
	Kode etik yang diikuti oleh semua karyawan.	3. Kode etik diikuti oleh semua karyawan dalam organisasi.
Integritas organisasi berarti melekat pada kebijakan rekrutmen, Dalam melakukan rekrutmen karyawan, harus dilakukan pengujian kepribadian dengan fokus integritas. Dengan demikian, organisasi dapat memperoleh karyawan yang bekerja dengan memiliki kecenderungan nilai integritas yang tinggi.	Tujuan rekrutmen berbasis pada pencarian pribadi yang memiliki karakter integritas	1. Rekrutmen karyawan, harus dilakukan pengujian kepribadian dengan fokus integritas.
	Mampu mendapatkan karyawan dengan nilai integritas tinggi.	2. Organisasi diharapkan memperoleh karyawan yang bekerja dengan memiliki kecenderungan nilai integritas yang tinggi.
Integritas organisasi melekat pada <i>top management</i> . Pimpinan yang dipilih harus memiliki karakter integritas karena akan menjadi panutan dan referensi dalam tindakan karyawan yang berada dalam level manajemen di bawahnya.	Pimpinan yang berkarakter integritas	1. Pimpinan yang dipilih harus memiliki karakter integritas sebagai panutan.
	Karakter integritas pemimpin yang bisa menjadi panutan	2. Pimpinan yang dipilih harus memiliki karakter integritas sebagai referensi dalam tindakan karyawan.
	Pemimpin sebagai role model	3. Pimpinan menunjukkan role model yang baik.
Integritas organisasi melekat pada penciptaan iklim kerja. Iklim kerja dengan memfokuskan integritas, akan menciptakan iklim kerja yang saling mendukung, kolaboratif, dan terhindar dari kondisi untuk berkompetisi.	Iklim kerja berbasis integritas	1. Iklim kerja dengan memfokuskan integritas.
	Iklim kerja berbasis kolaborasi	2. Kondisi kerja yang mendukung untuk kolaborasi.
	Iklim kerja yang menghindari kompetisi	3. Tidak ada unsur kompetisi.

Aspek	Indikator Perilaku	Item
<p>Nilai integritas melekat pada pelatihan nilai integritas yang perlu dilakukan secara rutin yang tujuannya adalah untuk memberikan penyelesaian masalah berkaitan dengan etika. Pelatihan ini sebaiknya dilakukan secara rutin agar mengingatkan karyawan untuk selalu berbuat sesuai dengan etika.</p>	<p>Pelaksanaan pelatihan integritas</p>	<p>1. Pelatihan nilai integritas perlu dilakukan secara rutin.</p>
	<p>kemampuan organisasi menyiapkan karyawan</p>	<p>2. Mempersiapkan semua karyawan bisa menyelesaikan permasalahan.</p>
	<p>Pelatihan nilai integritas sebagai evaluasi</p>	<p>3. Sebagai cara untuk mengingatkan karyawan untuk selalu berbuat sesuai dengan etika.</p>
<p>Nilai integritas berupa audit integritas. Setiap tahun organisasi menyelenggarakan audit untuk mengevaluasi dan melakukan monitoring terjadinya perilaku yang tidak beretika. Dengan demikian ada suatu mekanisme kontrol pada kegiatan bisnis.</p>	<p>Pelaksanaan audit perilaku etis</p>	<p>1. Setiap tahun organisasi menyelenggarakan audit untuk mengevaluasi terjadinya perilaku yang tidak beretika.</p>
	<p>Monitoring organisasi terkait perilaku etis</p>	<p>2. Setiap tahun organisasi menyelenggarakan audit untuk melakukan monitoring terjadinya perilaku yang tidak beretika.</p>
	<p>Mekanisme kontrol organisasi dalam pelaksanaan bisnis</p>	<p>3. Ada suatu mekanisme kontrol pada kegiatan bisnis.</p>
<p>Nilai integritas yang melekat pada kebijakan yang syarat kesamaan jender. Organisasi harus menerapkan kebijakan yang selalu memperhatikan komposisi jender. Kebijakan dengan memperhatikan</p>	<p>Kebijakan berbasis kesamaan jender</p>	<p>1. Ada kebijakan yang syarat kesamaan jender.</p>

Aspek	Indikator Perilaku	Item
komposisi jender ini akan memberikan implikasi pada kesetaraan partisipasi kerja dan memfokuskan pada nilai feminisme yang positif.	Implikasi kesamaan jender	2. Kesamaan jender memberikan implikasi pada kesetaraan partisipasi kerja
	Feminisme positif terkait kesetaraan jender	3. Kesamaan jender memfokuskan pada nilai feminisme yang positif.

Di sektor pemerintah pun, aspek integritas menjadi hal penting dalam pelaksanaan pembuatan keputusan (Alam dkk., 2018). Integritas merupakan sebuah satu kesatuan, ketulusan, dan kejujuran. Integritas dianggap sebagai elemen perekat di antara stakeholder yang ada dalam satu unit tertentu. Sektor pemerintah sebagai sektor publik membutuhkan aspek integritas lebih kuat karena ada orientasi pada transparansi tanggung jawab pada publik (Maizatul, dkk., 2016). Pemerintah merupakan institusi yang menjalankan amanah masyarakat dituntut menjalankan pemerintah dengan basis akuntabilitas dan kredibilitas. Alam dkk. (2018) menunjukkan sejumlah ukuran terkait integritas di sektor pemerintahan yaitu:

1. Institusi berbasis integritas dan etika.
2. Integritas merupakan kompetensi dari sebuah kepemimpinan yang penting.
3. Integritas diintegrasikan ke dalam semua operasi organisasi.
4. Institusi perlu menyusun arah integritas sebagai acuan.
5. Integritas dapat diidentifikasi pada pemimpin.
6. Institusi mempublikasikan laporan integritas dan etika.
7. Institusi melindungi proses integritas yang sedang berlangsung.
8. Institusi menjamin adanya *confidentiality*.
9. Institusi melakukan pelatihan etika untuk mencapai keefektifan.
10. Institusi mendorong penerapan integritas sebagai bagian aktivitas sehari-hari.

Integritas ditujukan juga sebagai cara untuk meningkatkan *trust* dari semua pemangku kepentingan perusahaan (Aziz dkk., 2015). Pemangku kepentingan bisa melibatkan semua pihak yaitu konsumen, pemasok, karyawan, mitra, investor dan tentu saja pemerintah. Alam dkk. (2019) juga mengembangkan pengukuran selanjutnya terkait dengan integritas pemerintah sebagai pihak yang bergerak di sektor publik. Pemerintah bertujuan untuk melindungi hak masyarakat dan menunjukkan tanggung jawab dan transparansi dalam pengelolaan sumber daya dan menerapkan kebijakan untuk masyarakat. Pemerintah didorong untuk melaksanakan etika dan integritas. Integritas juga mendorong karyawan yang bekerja dalam pemerintah untuk menerapkan nilai yang mendukung pelaksanaan etika (Erkutlu, & Chafra, 2016). Dengan demikian, sistem integritas sangat penting dan mendukung organisasi mencapai kinerja lebih baik. Alam dkk. (2019) juga mengembangkan lagi terkait pengukuran sistem integritas pada sektor publik di Malaysia sebagai berikut:

1. Mempertimbangkan pelaksanaan integritas sebagai persyaratan kinerja departemen.
2. Mempertimbangkan pengelolaan integritas sebagai kompetensi kepemimpinan yang penting.
3. Memasukan integritas pada semua budaya departemen.
4. Menyiapkan arahan nyata untuk penegakkan integritas.
5. Mempromosikan tindakan integritas sebagai bagian aktivitas sehari-hari.
6. Menyiapkan kebijakan dan arahan untuk tindakan disiplin dan memberikan penghargaan pada praktik integritas.
7. Mempublikasikan laporan integritas.
8. Menghargai aspek *confidentiality* pada proses penanganan kasus etika.
9. Mengevaluasi pelatihan etika untuk mempertimbangkan keefektifan dan memperbaikinya.
10. Mendukung transparansi pada semua aspek.

11. Menyiapkan pelatihan integritas untuk karyawan dan atasan.
12. Mendukung masing-masing unit untuk tindakan integratif.

C. Simpulan

Integritas tidak hanya mencakup aspek konsistensi perilaku, namun juga berkaitan dengan moral dan nilai sebagai acuan berperilaku individu. Konsep integritas dapat mencakup ruang lingkup pada level individu maupun level kelompok atau organisasi. Integritas yang terkait dengan moral terlihat dalam konsep yang disebut dengan kapasitas integritas. Pada kapasitas integritas ini individu maupun kelompok kolektif melandaskan proses pengembangan *moral awareness*, *moral deliberation*, karakter, dan *moral conduct* sebagai suatu pertimbangan yang seimbang, perkembangan moral dan sistem yang kemudian mendukung pembuatan keputusan moral.

Pengukuran integritas dapat terkait dari sisi individu dan kelompok/organisasi. Penjelasan aspek integritas yang meliputi sisi individu terkait dengan karakter dan nilai yang melekat pada individu. Hal ini bisa dijelaskan pada karakter pemimpin dan individu yang bekerja dalam kelompok/organisasi. Setiap individu yang berada pada level apapun diharapkan memiliki integritas untuk dapat menjalankan aktivitas bisnis sehari-hari. Pengukuran ini juga dikaitkan dengan persepsi pada kelompok/organisasi. Pertimbangan yang ada adalah kelompok/organisasi terdiri atas individu-individu yang memiliki peran kerja. Reputasi persepsi pada organisasi yang baik akan memudahkan bagi *stakeholder* perusahaan lain untuk bisa mengembangkan kerjasama dan menaruh kepercayaan.

Pengukuran integritas ini didasarkan dari studi literatur yang ada dan juga dari hasil penelitian empiris. Ada sejumlah penelitian yang sudah mengembangkan alat ukur berdasarkan survei dan hasil *focus group discussion*. Untuk di masa yang akan datang, perlu dilakukan pengujian empiris terkait dengan sejumlah pengukuran yang sudah dianalisis dari sejumlah studi literatur yang ada. Penelitian lebih

lanjut dari pengujian alat ukur tersebut bisa dikaitkan dengan konsep perilaku beretika, variabel reputasi perusahaan, kinerja perusahaan, citra perusahaan dan kinerja individu. Penelitian bisa melibatkan konteks industri yang lebih luas misalnya industri pendidikan, manufaktur, jasa, pemerintahan, konstruksi, perhotelan, dan rumah sakit. Keragaman industri ini akan mewarnai penjelasan integritas dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Akaah, I.P., & Lund, D. (1994). The influence of personal and organizational values on marketing professional's ethical behavior. *Journal of Business Ethics*, 13: 417-430.
- Audi, R., & Murphy, P. E. (2006). The many faces of integrity. *Business Ethics Quarterly*, 16, 3-21.
- Alam, M. M., Johari, R. J., & Said, J. (2018). An empirical assessment of employee integrity in the public sector of Malaysia. *International Journal of Ethics and Systems*, 34 (4), 458-471.
- Alam, M. M., Said, J., & Aziz M. A. A. (2019). Role of integrity system, internal control system and leadership practices on the accountability practices in the public sectors of Malaysia, *Social Responsibility Journal*, 15 (7), 955-976.
- Aziz, M. A. A., Said, J., & Alam, M. M. (2015). Assessment of the practices of internal control system in the public sectors of Malaysia. *Asia-Pacific Management Accounting Journal*, 10 (1), 43-62.
- Barnard, A., Schurink, W., & De Beer, M. (2008). A Conceptual framework of integrity. *South African Journal of Industrial Psychology*, 34 (2), 40-49.
- Bauman, D. (2011). Integrity, identity, and why moral exemplars do what is right. Dissertations. USA: Washington University.
- Brashear, T. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N., Brooks, C. M., & Charles, M. (2003). An empirical test of trust-building processes and outcomes in sales manager-salesperson relationships. *Journal of Academy of Marketing Science*, 31 (2), 189-200.
- Engelbrecht, A.S., Heine, G., & Mahembe, B. (2015). The influence of integrity and ethical leadership on trust in the leader. *Management Dynamics*, 24 (1), 2-8.
- Erkutlu, H. & Chafra, J. (2016). Impact of behavioral integrity on organizational identification: The moderating roles of power distance and organizational politics. *Management Research Review*, 39 (6), 672-691.

- Eisenbeiss, S. A., & Van Knippenberg, D. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128, 635-651.
- Forsyth, D. R. (1980). A taxonomy of ethical ideologies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39, 175-184.
- Gosling, M., & Huang, H. J. (2010). The fit between integrity and integrative social contracts theory. *Journal of Business Ethics*, 90, 407-417.
- Hunt, S. D., & Vitell, S. J. (2006). The general theory of marketing ethics: A revision and three questions. *Journal of Macromarketing*, 26, 143-153.
- Jacobs, D.C. (2004). A pragmatist approach to integrity in business ethics. *Journal of Management Inquiry*, 13: 215-223.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leadership at work Questionnaire (ELW): Development and validation of a multidimensional measure. *Leadership Quarterly*, 22 (1), 51-69.
- Kannan-Narasimhan, R., & Lawrence, B. S. (2012). Behaviourial integrity: How leader referents and trust matter to workplace outcomes. *Journal of Business Ethics*, 111 (2), 165-178.
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*, 58, 125-136.
- Korsgaard, C.M. (1996). *The Source of Normativity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewin, K. (1935). *A dynamic theory of personality*. New York: McGraw-Hill.
- Li, F., Zhang, S. & Yang, X. (2018). Moral integrity and relationship commitment: An empirical examination in a cross-cultural setting. *Journal of Business Ethics*, 151, 785-798.
- Liu, G. & Wang, X. (2014). Ethical leadership and Ba Ling: a survey on the perception of accounting interns in CPA firms. *Chinese Management Studies*, 8 (4), 642-664.

- Maak, T. (2008). Undivided corporate responsibility: Towards a theory of corporate integrity. *Journal of Business Ethics*, 82 (2), 353-368.
- Maizatul, A.K., Alam, M.M. & Said, J. (2016). Empirical assessment of the good governance in the public sectors of Malaysia. *Economics & Sociology*, 9 (4), 289-304. doi: 10.14254/2071-789X.2016/9-4/18.
- Mayasari, I., Wiadi, I., & Maharani, A. (2011). Penerapan nilai integritas dan perspektif gender dalam perilaku beretika. Penelitian tidak dipublikasi. Universitas Paramadina.
- Mayasari, I., Haryanto, H. C., Wiadi, I., & Risza, H. (2019). Leadership integrity measurement development. In *Proceedings of the 1st International Conference on Anti-Corruption and Integrity (ICOACI 2019)*, 177-186. DOI: 10.5220/0009401701770186.
- Palanski, M.E. & Yammarino, F.J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25: 171-184.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2011). Impact of behavioural integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22, 765-786.
- Petrick, J. A., & Quinn, J. F. (2000). The integrity capacity construct and moral progress in business. *Journal of Business Ethics*, 23, 3-18.
- Piazolo, D., & Förster, D. (2019). Integrity as performance increasing factor within the real estate industry. *Property Management*, 37 (1), 38-51.
- Simons, T. (2002). Behavioural integrity: The perceived alignment between managers' word and deeds as a research focus. *Organizational Sciences*, 13(1), 18-35.
- Vargas-Hernández, J. G., León-Arias, D., & Valdez-Zepeda, A. 2013. Enhancing leadership integrity effectiveness strategy through the institutionalization of an organizational management integrity capacity systems. *Contemporary Legal and Economic Issues*, 4.



- Wei, Y. S., O'Neill, H., & Zhou, N. (2019). How does perceived integrity in leadership matter to firms a transitional economy?. *Journal of Business Ethics*, 167, 623-641. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04168-x>.
- Worden, S. 2003. The role of integrity as a mediator in strategic leadership: A recipe for reputational capital. *Journal of Business Ethics*, 46 (1), 31-44.



INTEGRITAS: MASALAH PERSONAL TRAITS ATAUKAH SISTEM?

Sri Hartini | Muhammad Ihwanudin

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

A. Pentingnya Integritas Sumber Daya Manusia bagi Organisasi

Sumber daya manusia merupakan asset penting, menjadi sumber keunggulan bagi organisasi. Pada era digital sekarang, semua kegiatan organisasi bertumpu pada teknologi, Banyak organisasi melakukan perampingan karyawan dengan alasan efisiensi. Kemajuan teknologi menyebabkan banyak pekerjaan dilakukan robot/mesin. Hal ini tidak berarti peran manusia digantikan mesin. Sumber daya manusia tetap menjadi unsur penting dalam organisasi dan berperan sebagai pengendali dari robot/mesin itu sendiri.

Implementasi teknologi bertujuan untuk peningkatan efisiensi pekerjaan. Di sisi lain, teknologi tersebut mengakibatkan sedikitnya jumlah karyawan yang dibutuhkan suatu organisasi. Banyak perusahaan melakukan pengurangan tenaga kerja sebagai dampak dari implementasi teknologi tersebut. Sehingga hanya sumber daya

manusia yang berkualitas saja yang akan dipertahankan perusahaan. Integritas merupakan salah satu karakter dari sumber daya manusia yang berkualitas. Organisasi mempertahankan dan meningkatkan integritas dan komitmen sumber daya manusia pada pekerjaan. Dalam proses *recruitment*, integritas calon karyawan menjadi hal penting untuk diketahui perusahaan.

Integritas merupakan hal yang penting bagi organisasi dan kepemimpinan yang efektif, Integritas menciptakan hubungan kerja yang produktif di organisasi. Sumber daya manusia dengan integritas tinggi, memiliki karakter bertanggung jawab dan jujur pada pekerjaan. Hal ini akan menciptakan emosi positif dalam bekerja yang pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas. Integritas ini akan menjadi prediktor untuk kinerja dan perilaku kontra produktif dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi (Engelbrecht,*et al*,2017; Khairi, 2020)

Seorang pemimpin harus memiliki integritas tinggi. Hal ini dikarenakan pola pikir dan tindakan seorang pemimpin menjadi acuan atau pedoman bagi anggota organisasi. Pimpinan yang memiliki integritas tinggi, maka pemimpin tersebut jujur, dapat dipercaya dan bertanggung jawab dalam segala ucapan maupun tindakannya. Sikap jujur dan dapat dipercaya ini mempengaruhi perilaku atau tindakan anggota organisasi. Anggota organisasi merasa tenang, merasa nyaman bekerja karena diperlakukan dengan adil, bekerja dengan orang yang jujur dan dapat dipercaya. Perasaan tenang ini akan berdampak pada perilaku yang lebih produktif dan obyektif dalam memutuskan suatu masalah di pekerjaan. Dapat dijelaskan bahwa pimpinan yang memiliki integritas tinggi akan membawa anggota organisasi nyaman dalam bekerja yang akhirnya meningkatkan kinerja organisasi. Integritas dapat dilihat dari kinerja yang baik. Integritas merupakan kunci sukses organisasi. Integritas merupakan fondasi bagi kepemimpinan (Gea,2016). Sumber daya manusia yang berintegritas akan membentuk organisasi yang berintegritas yang pada akhirnya akan menjadi sumber keunggulan bersaing organisasi tersebut.

Integritas seorang pemimpin menunjukkan sifat terkait dengan kepemimpinan yang patut diteladani (Parry & Proctor Thomson,

2002). Organisasi yang dikelola pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan dikelola dengan cara yang etis dan konsisten, Hal ini akan menciptakan budaya organisasi yang sehat dan kuat, tingkat perputaran tenaga kerja yang rendah; dan komitmen karyawan yang lebih tinggi. Integritas dalam kepemimpinan adalah sifat kepribadian yang banyak dicari karena penting untuk efektivitas kepemimpinan. Integritas seorang pemimpin memiliki dampak langsung pada seberapa efektif organisasi dijalankan (Monga, 2016). Di tingkat perusahaan, integritas pemimpin menghasilkan budaya organisasi konsistensi, transparansi, kepercayaan, dan hasil yang bertahan lama.

Perusahaan menggunakan motto dan slogan untuk menunjukkan integritas karyawan dan perusahaan. Namun pada kenyataannya moto dan slogan tersebut tidak dimaknai secara benar oleh karyawan. Hal ini bias dikarenakan rendahnya integritas karyawan atau kurangnya sosialisasi nilai nilai integritas perusahaan pada karyawan. Integritas menjadi hal mendasar yang melekat pada pribadi seseorang, yang mana merupakan karakteristik khas yang melekat pada diri orang tersebut. Integritas sulit untuk dinegosiasikan. Integritas ini bias dibangun di perusahaan antara lain dengan kepemimpinan yang berintegritas.

Orang memiliki integritas berarti bahwa orang tersebut mempunyai tujuan hidup yang jelas dan tidak mempertanyakan diri sendiri. Seorang pemimpin harus memiliki integritas. Semakin tinggi integritas menunjukkan bahwa pemimpin tersebut dapat dipercaya dan bertanggung jawab atas keputusan yang diambil dan dapat melakukan control atas tindakanya. Seseorang pemimpin dengan integritas tinggi, berperilaku konsisten dengan kebijakan organisasi dan kode etik profesi. Pola pikir dan tindakan seorang pemimpin akan dijadikan contoh anggota organisasi (bawahan) dalam berperilaku. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan mengarahkan anggota organisasi untuk meningkatkan integritasnya pada pekerjaan.

Seorang individu dengan integritas tinggi memiliki tujuan hidup yang jelas, tidak memiliki konflik dengan diri sendiri. Integritas adalah konsistensi antara tindakan dan nilai-nilai yang diyakini. Orang dengan integritas tinggi, maka hidupnya sejalan dengan nilai



nilai atau prinsip hidup yang diyakininya. Hal ini berdampak pada lebih banyak energi yang bisa diarahkan untuk tujuan produktif. Integritas tinggi membuat seseorang mudah memutuskan atau menentukan benar tidaknya suatu tindakan. Orang dengan integritas tinggi menunjukkan minat yang tinggi pada pekerjaan yang dianggap penting dan benar. Bekerja merupakan bentuk aktualisasi diri yang penting dilakukan. Mereka memiliki semangat tinggi dan merasa bertanggung jawab atas pekerjaan, karena penyelesaian pekerjaan dengan baik memberikan kebahagiaan sebagai bentuk aktualisasi diri mereka.

Beberapa karakteristik individu dengan integritas tinggi antara lain menyadari pentingnya hal kecil, bertanggung jawab, selalu menepati janji, dapat dipercaya, rendah hati dan, bertindak seperti diawasi, (Gostick & Telford, 2006, Gea, 2006). Dikaitkan dengan pengelolaan perusahaan, sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi akan memiliki kontrol diri yang tinggi pula, karena ia bertindak seperti diawasi. Hal ini memudahkan pengelolaan organisasi karena berkurangnya tugas kontrolling oleh pimpinan. Berkurangnya tugas kontrolling ini memberikan banyak waktu bagi pimpinan untuk memikirkan hal hal lain yang lebih penting bagi organisasi. Sehingga dapat dikatakan sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi akan meningkatkan kinerja organisasi.

Integritas penting bagi suatu organisasi. Integritas pemimpin dibuktikan dengan tindakan pemimpin yang sesuai dengan yang diucapkan. Hal ini menciptakan kepercayaan dari anggota organisasi. Integritas merupakan faktor penting yang melekat pada diri seseorang yang berperan penting dalam kesuksesan suatu bisnis. Integritas pemimpin menjadi hal yang krusial untuk keberhasilan organisasi, karena akan meningkatkan kepercayaan anggota pada pemimpin. Perasaan percaya anggota pada pemimpin yang memiliki integritas memudahkan pemimpin mengarahkan karyawan untuk tercapai tujuan perusahaan.

Kesuksesan seorang pemimpin yg efektif tidak hanya bersumber pada kecerdasan atau kemampuan berpikir saja. Seorang pemimpin harus memiliki integritas. Sikap konsisten seorang pemimpin menjadi kunci keberhasilan dalam mengarahkan anggota organisasi.

Integritas pemimpin penting untuk mendapatkan kepercayaan dari anggota organisasi. Kepercayaan ini menjadi faktor penting untuk mengarahkan anggota organisasi dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Integritas merupakan karakter penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi merupakan pemimpin yang konsisten dengan apa yang diucapkan dan tindakan yang dilakukan. Integritas yang dimiliki seorang pemimpin akan menguatkan keyakinan bahwa pemimpin sungguh-sungguh dengan apa yang dikatakannya, dengan demikian seorang pemimpin yang memiliki integritas tinggi menjadi teladan bagi anggota organisasi, yang pada akhirnya memudahkan dalam mengarahkan anggota tersebut.

Integritas didefinisikan sebagai suatu hal yang berkaitan dengan kepercayaan dan kejujuran seseorang ((Becker *et al*,2008; Rani *et al* 2018). Rani *et al*,(2018) mengemukakan bahwa kompetensi seseorang merupakan perpaduan pengetahuan, keterampilan, sikap dan karakteristik pribadi lainnya yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah pekerjaan.

Integritas seseorang akan menentukan kesuksesan dalam bekerja. Seseorang yang memiliki integritas tinggi akan memiliki tanggung jawab dan semangat bekerja yang tinggi pula. Hal ini akan meningkatkan produktivitasnya. Orang dengan integritas tinggi cenderung dapat dipercaya, andal dan dapat dijadikan teladan. Integritas adalah bertindak konsisten sesuai dengan nilai-nilai dan kebijakan organisasi serta kode etik profesi (Lubis,2013).

Sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi, merupakan aset berharga bagi organisasi. Integritas menjadi kunci keberhasilan organisasi, maka sudah seharusnya integritas menjadi kunci ketika melakukan recruitment karyawan baru. Selain itu integritas pada karyawan yang sudah ada (*existing*) harus terus ditingkatkan. Hal ini dapat dilakukan dengan berbagai program pengembangan sumber daya manusia seperti *training* dengan materi khusus tentang integritas karyawan seperti *spiritual training* dan banyak kegiatan lainnya.

B. Peran Organisasi dalam pembentukan Integritas Sumber Daya Manusia (SDM)

Integritas merupakan implementasi kejujuran (www.djkn.kemenkeu.go.id). Nilai-nilai integritas sangat penting untuk semua organisasi, diharapkan semua orang didalam organisasi saling percaya dan berkomitmen bersama untuk tercapainya tujuan organisasi.

Pemimpin yang memiliki integritas tinggi menjadi kunci keberhasilan organisasi, hal ini dikarenakan pola pikir dan tindakan seorang pimpinan menjadi acuan anggota organisasi dalam bersikap. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi akan dipercaya dan diikuti apa yang dikatakannya oleh anggota organisasi sehingga mudah dalam melakukan pengarahan pada anggota organisasi

Organisasi bisnis yg memiliki integritas tinggi penting dalam persaingan bisnis sekarang ini. Integritas organisasi tinggi dapat tercapai jika individu byang terlibat di organisasi baik anggota maupun pemimpin memiliki integritas yang tinggi pula. Integritas perusahaan harus dibangun. Pemimpin sebagai penggerak organisasi, memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi. Seorang pemimpin bisa mendukung upaya memperkokoh makna dan implementasi integritas dalam perilaku kerja serta menjadikan unit organisasi sebagai institusi yang memiliki kesungguhan untuk mempraktikkan integritas (www.djkn.kemenkeu.go.id).

Pemimpin dengan integritas tinggi dapat menguatkan integritas organisasi dengan cara menjaga dan meningkatkan integritasnya yaitu dengan selalu menepati janji, jujur, berkomitmen dan menjaga kepercayaan anggotanya ((Khairi, 2020).

Pemimpin harus mampu memimpin dengan contoh dan menciptakan lingkungan kerja yang profesional bagi para bawahanya (Suhascaryo,2019). Pemimpin harus selalu melakukan kontrol dan pengawasan pada kinerja bawahan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin harus bisa melakukan deteksi dini atas beberapa kesalahan dalam proses organisasi dan melakukan perbaikan dari process kesalahan tersebut secara berkelanjutan.

Terdapat 5 (lima) hal penting yang perlu diperhatikan organisasi dalam membangun integritas di tempat kerja (Suhascaryo,2019):

1. Etika kepemimpinan.
2. Manajemen dan pengawasan aktif.
3. Orang-orang yang tepat.
4. Proses yang efektif.
5. Pelaporan yang professional.

Integritas sumber daya manusia bisa ditingkatkan atau dikembangkan oleh organisasi. Organisasi bisa membangun system sedemikian rupa sehingga anggota organisasi berperilaku jujur dan dapat dipercaya (memiliki integritas tinggi). Terdapat beberapa langkah yang bisa dilakukan dalam membangun integritas antara lain: (www.djkn.kemenkeu.go.id):

1. Sepakati nilai-nilai bersama untuk meningkatkan integritas melalui kegiatan berikut,
 - a. *Brainstorming*, merupakan teknik yang sangat efektif untuk memaksimalkan potensi kreatif, tidak hanya untuk menghasilkan ide tetapi juga untuk menentukan ide mana yang paling mungkin berhasil dalam bidang minat tertentu (Baumgartner, 2003).
 - b. Pakta Integritas dan sosialisasi pakta integritas
Pakta integritas merupakan bentuk komitmen organisasi dengan tujuan untuk mencegah adanya pelanggaran, serta meningkatkan kualitas kinerja pelayanan. Pakta integritas yang sudah disusun tersebut harus disosialisasikan pada semua pihak yang terlibat dalam menjalankan roda organisasi. Pembuatan pakta integritas ini merupakan bentuk komitmen untuk melaksanakan nilai-nilai integritas. Publikasi dokumen pakta integritas perlu dilakukan dalam lingkungan kerja organisasi baik melalui media rapat, selebaran, atau bahkan media elektronik. Tujuannya adalah untuk mempercepat sosialisasi dan penerapan nilai-nilai integritas.

2. Mengembangkan manajemen integritas. Dalam pengembangan manajemen integritas ini meliputi pengembangan mekanisme proses dan instrumen integritas. Hal ini harus dilakukan secara berkesinambungan dan terus menerus.
3. Penerapan kerja sama dalam pelaksanaan zona integritas dengan semua pihak terkait seperti menjalin kerjasama dengan penegak hukum.

Sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi merupakan aset penting bagi suatu organisasi. Integritas tersebut bisa dibangun dengan pemimpin yang menunjukkan kepemimpinan integritas antara lain, jujur, dapat dipercaya, konsisten apa yang dikatakan dengan tindakannya. Dengan pemimpin yang memiliki integritas tinggi ini akan meningkatkan produktivitas karyawan karena mereka merasakan semangat dan gembira ketika melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, integritas itu dapat dipengaruhi sistem manajemen organisasi antara lain manajemen yang profesional dan pemimpin yang memiliki komitmen tinggi untuk menjalankan integritas pada organisasi tersebut. Manajemen yang profesional antara lain meliputi sistem pelaporan, manajemen pengawasan yang efektif, etika kepemimpinan.

Nilai inti dari integritas antara lain jujur, tanggung jawab dan disiplin. Nilai-nilai ini sudah ada dalam diri setiap individu anggota organisasi. Nilai-nilai tersebut akan semakin kuat ketika pemimpin di organisasi tersebut mengimplementasikan nilai-nilai tersebut dalam proses kepemimpinannya. Selain itu perusahaan bisa melakukan memiliki berbagai sistem pengawasan pengelolaan di porganisasi, misalnya sitem pelaporan yang *realtime*, audit pelaporan kegiatan yang profesional dan dilakukan rutin, dan dipasang banyaknya CCTV (*Closed Circuit Television*) yang bertujuan untuk menutup kemungkinan anggota organisasi melakukan kecurangan. Sistem pengawasan yang ketat ini akan membuat karyawan tidak ada kesempatan melakukan kecurangan, selain itu dilakukan berbagai *training* untuk menyentuh sisi emosi atau spiritual karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan *morale awareness*, *morale deliberation*, *moral character*, anggota pada organisasi. Dengan demikian dapat

disimpulkan bahwa integritas anggota organisasi bisa dikembangkan atau ditingkatkan dengan dibuatnya system controlling yang kuat, disusun program-program dengan tujuan membangun karakter, dan pimpinan yang selalu menunjukkan integritas tinggi karena pimpinan menjadi role model dalam pengembangan integritas anggota organisasi.

C. *Personality* dan Integritas Sumber Daya Manusia (SDM)

Integritas mencakup seluruh karakter moral seseorang dan memiliki posisi tertentu pada kejujuran dalam transaksi dan tindakan dengan orang lain (Bauman, 2013). Dengan demikian, integritas berfokus pada kepercayaan, etika dalam berhubungan dan berinteraksi manusia daripada menilai sifat moral individu. Integritas digunakan untuk mengklasifikasikan orang-orang yang menunjukkan perilaku yang baik, tidak tercemar secara moral dan orang-orang yang dengan segala cara menahan diri dengan komitmen moral mereka (Bauman, 2013).

Integritas dalam psikologi dan filsafat moral mengacu pada kualitas bersikap jujur dan berpegang pada nilai moral yang kuat (Paladino *et al*, 2019). Integritas dalam diri, mengangkat pentingnya keteguhan moral pribadi dari karakter (Robson, 2015). Integritas adalah aset pribadi, yang sangat memengaruhi diri untuk beradaptasi dengan tuntutan relasional, karakter moral yang kokoh dan relatif konsisten.

Integritas memiliki banyak definisi. Palanski & Yammarino (2007) berpendapat bahwa penelitian di bidang integritas kurang konsisten dalam mengklarifikasi istilah tersebut. Hal ini telah menyebabkan salah persepsi dan perbedaan tentang istilah, yang pada gilirannya telah menghambat pengembangan model teoritis yang menjelaskan hubungan sebab dan akibat dari integritas serta tes empiris lebih lanjut untuk hubungan ini. Ketika menggunakan integritas untuk menggambarkan seseorang, konsistensi keseluruhan dari karakteristik spesifik dalam orang tersebut seperti standar

moral, nilai, keyakinan, pendapat, kata-kata, dan perilaku orang tersebut merupakan suatu kesatuan yang utuh.

Menurut Six, Bakker, & Hubert (2007) Integritas dipandang sebagai mencakup keutuhan atau kelengkapan dan menandakan konsistensi dan koherensi nilai-nilai dan prinsip-prinsip yg dimiliki seseorang. Ucapan dan tindakan seseorang harus melalui filter moral; oleh karena itu integritas lebih dari sekadar melakukan apa yang dikatakan seseorang (Brenkert seperti dikutip dalam Six, Bakker, & Hubert (2007). Moral seseorang mempengaruhi kecenderungan seseorang untuk berpijak pada nilai, keyakinan, dan prinsip mereka. Integritas menyiratkan bahwa seseorang harus menginternalisasi nilai-nilai terkait integritas seperti memiliki rasa hormat dan empati terhadap orang lain, memiliki pandangan hidup yang positif, mempertahankan *locus of control internal*, dan memiliki tekad yang kuat untuk menjalani hidup yang bermakna dan memiliki tujuan.

Dari penjelasan di atas, terlihat bahwa sudut pandang konsistensi tidak memiliki aspek moral. Moralitas memainkan peran penting dalam membedakan antara moralitas individu dan masyarakat karena ini cenderung bertentangan satu sama lain. Moralitas sosial adalah prinsip-prinsip moral yang biasanya dipatuhi dan diyakini orang lain yang juga dipatuhi dan dianggap objektif atau tidak memihak (Six, Bakker, & Hubert, 2007). Di sisi lain, moralitas individu adalah seperangkat norma atau nilai yang dipatuhi seseorang, meskipun tidak dipatuhi oleh orang lain dan tidak dianggap tidak memihak. Dengan demikian, integritas menjadi kualitas pribadi dengan ikatan sosial yang melekat padanya.

Integritas dapat dikategorikan ke dalam lima kelompok umum, yaitu kelengkapan, keteraturan kata-kata dan tindakan, stabilitas dalam kesulitan, jujur pada diri sendiri dan perilaku moral atau etika (Palanski & Yammarino, 2007). Menurut Grover & Moorman (2007), Integritas adalah puncak dari nilai-nilai individu itu sendiri, perilaku sehari-hari dan tujuan pribadi. Integritas menandakan keadaan kelengkapan mencakup banyak aspek. Oleh karena itu banyak yang mengartikan integritas hampir sama dengan karakter. Penggunaan keutuhan untuk menggambarkan integritas difokuskan pada memberikan pandangan menyeluruh tentang seseorang daripada

menjelaskan elemen mendasar. Dengan demikian, gagasan integritas sebagai keutuhan mewakili keseluruhan perilaku, pandangan, dan perasaan seseorang terlepas dari waktu dan keadaan yang mungkin dihadapi seseorang. Becker (1998) mendefinisikan integritas perilaku sebagai orang-orang yang berperilaku berdasarkan prinsip-prinsip yang dapat diterima secara etis. Oleh karena itu, individu yang memiliki integritas berperilaku sama atau konsisten, terlepas dari waktu dan keadaan karena mereka diarahkan seperangkat nilai moral masing-masing individu.

Integritas menunjukkan bagaimana perusahaan seharusnya dipimpin dan dikelola dan terutama ditampilkan melalui nilai-nilai perusahaan. Oleh karena integritas merupakan nilai penting untuk berhasil di pasar. Penting bagi organisasi untuk mempertimbangkan menilai integritas karyawan potensial untuk memastikan orang yang tepat cocok dengan pekerjaan (Fine, Nevo & Hemi, 2012).

Orang dengan integritas tinggi akan memiliki kualitas hidup lebih baik, karena jujur dengan dirinya sendiri. Mereka hidup konsisten dengan nilai-nilai yang diyakininya. Sikap konsisten ini memberi pengaruh besar dan positif dalam kehidupannya, bahkan untuk generasi penerus mereka yaitu dengan melihat sifat keteladanan mereka (Gea, 2016). Integritas diri merupakan sikap mental kejiwaan yang selalu konsisten dalam menjalankan kehidupan dengan nilai-nilai yang diyakininya. Orang yang memiliki integritas tinggi adalah mereka yang memiliki pertumbuhan yang baik dan seimbang dari sikap mental kejiwaan yang meliputi kecerdasan intelektual (*Emotional Intelligence*), kecerdasan emosional (*Emotional Quotient*), dan kecerdasan spiritual (*Spiritual Quotient*).

Karakteristik unik yang bersifat konsisten mempengaruhi perilaku seseorang disebut kepribadian (*Personality*). *Personality* merupakan karakteristik khusus yang melekat pada diri seseorang yang meliputi unsur psikis dan fisik. Sikap dan tindakan baik atau tidak baik seseorang berdasar pandangan masyarakat yang dilakukan dengan kesadaran penuh merupakan pencerminan dari *personality* seseorang.

Personality adalah gambaran kualitas psikologis seseorang didasarkan pada perasaan, pola pikir, dan perilaku terhadap

ketahanan diri individu (Cervone & Pervin 2012; Mukroma (2019). *Personality* dapat dilihat dari bagaimana seseorang berpikir dan bertindak ketika dihadapkan pada suatu permasalahan. *Personality* bersifat khas, melekat pada diri seseorang. Gibson (2012) bahwa *personality* adalah karakteristik dan kecenderungan yg bersifat stabil, yang bersifat khas/unik, yang bisa membedakan satu orang dengan orang lainnya.

Personality merupakan pola pemikiran, emosi, dan perilaku yang relatif bertahan lama yang menjadi ciri seseorang berdasar proses psikologis dalam diri orang tersebut. Proses psikologis seseorang ditentukan oleh keseimbangan semua unsur kecerdasan yang dimiliki orang tersebut. Orang yang memiliki integritas diri adalah orang yang memiliki keseimbangan dari kecerdasan emosi dan kecerdasan sosial yang tinggi

Personality seseorang ditentukan oleh faktor eksternal dan faktor internal. Faktor internal seperti kecerdasan intelektual dan sifat dasar atau temperamen yang dimiliki dari lahir, katakteristik ini ditentukan dari gen atau keturunan. Lingkungan internal ini terkait dengan kondisi biologis seseorang misalnya seseorang dilahirkan dengan tingkat kecerdasan intelektual dan kecerdasan emosional tertentu karena faktor keturunan orang tuanya. Orang tua dengan kecerdasan intelektual tinggi maka anak yang dilahirkan sebagian besar juga akan memiliki kecerdasan intelektual yang tinggi pula. Faktor external meliputi lingkungan sosial dimana seseorang tinggal dan dibesarkan, seperti kondisi social ekonomi keluarga dan masyarakat sekitar. Seseorang yang dibesarkan di lingkungan kondisi sosial ekonomi yang mapan akan berbeda dengan orang yang dibesarkan di lingkungan kehidupan ekonomi yang sulit. Cara pandang mereka berbeda ketika dihadapkan pada masalah-masalah kehidupan terkait masalah ekonomi. Lingkungan external ini juga meliputi lingkungan media sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan. Lingkungan media ini penting karena informasi yang diperoleh dari media ini digunakan sebagai dasar untuk evaluasi benar atau tidaknya suatu tindakan. Lingkungan external dan lingkungan internal akan menjadi pedoman seseorang dalam berperilaku, memahami, mengevaluasi baik tidaknya perilaku diri sendiri dan perilaku orang lain.

Personality diartikan sebagai suatu gambaran keseluruhan tentang diri seseorang yang dilihat dari caranya bereaksi dan berinteraksi dengan orang lain, yang mana seringkali berdasarkan hal-hal yang dapat diamati dari perilaku seseorang (Robbins & Judge 2015; Mukroma 2019). *Personality* merupakan karakteristik khusus seseorang yang dilihat dari pola pikir, perasaan, dan sikap yang khas dan konsisten sehingga bisa dijadikan ciri khas dari orang tersebut. *Personality* juga dapat diartikan sebagai serangkaian karakter dan kecenderungan yang menunjukkan kesamaan dan perbedaan pada perilaku seseorang (Gibson et al. 2012; Mukroma, 2019). Menurut (Shani et al. 2009; Mukroma, 2019), *personality* merupakan serangkaian karakter, kecenderungan, dan temperamen yang relatif stabil terbentuk dari keturunan dan sosial, budaya, serta faktor lingkungan. *Personality* mengacu pada serangkaian karakteristik yang relatif stabil, temperamen, dan kecenderungan yang membentuk keragaman dan perbedaan dalam bersosialisasi (Mukroma, 2019). *Personality* seseorang dapat dilihat dari tindakannya, ucapannya, caranya bergaul, cara berpakaian dan bagaimana sikap mereka dalam menghadapi setiap persoalan hidup.

Personality akan menentukan bagaimana seseorang bersikap atau bertindak dalam menghadapi berbagai permasalahan kehidupan. Ketika faktor internal dan faktor eksternal sebagai unsur penting dalam pembentukan *personality* seseorang tersebut, berperan kuat dan positif maka akan terjadi keseimbangan kecerdasan intelektual, kecerdasan emosional dan spiritual dalam diri orang tersebut. Keseimbangan ini akan membentuk suatu *personality* yang khas dan unik yang membedakan dengan orang lainnya dan akan membantu individu tersebut memandang segala sesuatu dengan obyektif. Keseimbangan tersebut berdampak pada pengambilan keputusan dengan benar.

Personality merupakan karakteristik seseorang dalam berperilaku secara konsisten. *Personality* ini meliputi kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika orang tersebut berinteraksi dengan orang lain (Mukroma, 2019). *Personality* merupakan sifat dinamis yang ada dalam diri individu yang memperlihatkan ciri khasnya dalam menyesuaikan diri dengan

lingkungannya (Robbins & Judge (2015; Mukroma 2019) *Personality* adalah kebiasaan seseorang yang relatif stabil mempunyai sifat permanen dan karakteristik yang unik, baik secara tingkah laku, pikiran dan perasaan yang mampu membedakan individu dengan individu lainnya (Mukroma,2019).

Personality yang merupakan karakteristik yang relatif konsisten ini akan menentukan integritas seseorang, Sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami *personality* karyawannya, sehingga penting bagi perusahaan memasukkan materi *personality* saat melakukan rekrutmen karyawan.

Integritas diartikan sebagai kualitas individu untuk selalu berlaku jujur, dapat dipercaya, tulus dan bersikap tegas, dan juga mengarah pada satu kesatuan yang kuat, utuh (Cloud 2006; Mukroma2019). Integritas merupakan keadaan atau kualitas hidup yang ditandai dengan kebiasaan bertindak atas dasar yang baik sehingga menghasilkan ketenangan jiwa (Cox, La Caze & Levine 2018; Mukroma,2019).Orang dengan integritas tinggi akan memiliki ketenangan dan pedoman yang kuat dalam mengambil keputusan.

Integritas itu lebih dari sekadar etika, tetapi benar-benar inti dari karakter seseorang. Integritas seseorang digambarkan dengan sifat-sifat yang dimiliki oleh individu yang menunjukkan perilaku etis, seseorang yang konsisten, bijaksana, penyayang, transparan, jujur dan etis. Individu yang menggambarkan tingkat integritas yang tinggi biasanya adalah orang yang dapat diandalkan untuk terus menerus dan konsisten melakukan tindakan yang benar. Orang-dengan integritas tinggi dapat diandalkan dan dapat diprediksi ketika terlibat dengan orang lain serta bagaimana mereka melakukan pekerjaan. Mereka membela yang benar, adil, objektif, dan dapat diterima akal atau logika.

Integritas adalah kualitas jujur atau memiliki prinsip moral yang kuat (Ansari,2019). Orang dengan integritas umumnya dikenal sebagai orang yang dapat dipercaya, jujur, dan baik hati. Integritas merupakan nilai-nilai yang diyakini individu, seperti ketekunan, keberanian, kecerdasan dan kejujuran. Integritas adalah pilihan nilai dan resolusi seseorang untuk hidup dengan nilai-nilai yang

membentuk karakter dan *personality*. Seseorang dengan integritas tinggi berbeda *personality*-nya dari seseorang dengan integritas rendah. Integritas memiliki korelasi yang kuat dengan *personality*.

Integritas adalah dasar dari karakter. Salah satu cara terbaik untuk mengembangkan karakter adalah dengan secara konsisten melakukan hal-hal yang sama yang akan dilakukan oleh orang yang benar-benar jujur dalam setiap bidang kehidupannya. Integritas seseorang dapat dilihat dari banyak hal, seperti bagaimana seseorang menghadapi permasalahan. Integritas adalah pondasi di mana untuk membangun hubungan, kepercayaan, dan hubungan interpersonal yang efektif. Satu-satunya kualitas terpenting yang dapat dikembangkan yang akan meningkatkan setiap bagian kehidupan adalah nilai integritas. Integritas adalah kualitas inti dari kehidupan yang sukses dan bahagia.

Palanski & Yammarino (2007) mencatat studi tentang integritas menemukan banyak perdebatan yang signifikan. Banyak penulis yang memperluas pengertian integritas di luar komunitas manusia, dalam beberapa kasus bahkan merujuk pada integritas obyek. Integritas memiliki arti yang mengacu pada keutuhan, kelengkapan, atau kemurnian suatu hal (*Stanford Encyclopedia of Philosophy*). Furrow (2005) menawarkan perspektif unik tentang integritas, di mana integritas dianggap sebagai bentuk usaha seseorang untuk membentuk keseluruhan komitmen yang harmonis dan utuh. Keterikatan makna dalam pandangan ini terletak pada berbagai kewajiban yang dimiliki seseorang, konsistensi yang dimiliki masing-masing dengan yang lain. Furrow (2005) dalam tulisannya ingin memperluas pengembangan konsep integritas dengan mencatat bahwa seseorang yang memiliki integritas mampu menjalani narasi yang terintegrasi. Menurut Puka (2005) menjadi orang yang berintegritas adalah penyatuan seluruh sifat dan kemampuan diri yang terbaik menjadi suatu sistem dan pedoman cara berperilaku. Sifat dan kemampuan diri yang mengagumkan ini menjadi kebiasaan, diasah melalui latihan. Sifat dan kemampuan yang mengagumkan ini dijalankan dengan bijaksana.

Sumber daya manusia yang memiliki integritas tinggi merupakan aset berharga bagi organisasi. Setiap individu dalam organisasi memiliki *personality* yang berbeda beda. *Personality* ini merupakan karakteristik khas yang melekat pada individu. *Personality* dibentuk oleh faktor internal dan factor external yang berbeda untuk setiap orang. *Personality* merupakan sikap yang bersifat konsisten atau stabil, Integritas merupakan perilaku yang relative konsisten terkait dengan moral seseorang seperti jujur, dapat dipercaya dan disiplin *Personality* ini akan menentukan integritas seseorang. Muktamiroh *et al.* (2015) dalam studinya pada mahasiswa menunjukkan bahwa *personality* yang *extrovert* akan berpengaruh pada integritas mahasiswa terkait kegiatan akademik mahasiswa. Mukroma (2019) menyatakan bahwa *personality* sebagai kombinasi kestabilan karakteristik fisik dan mental yang menggambarkan identitas individu. Kestabilan karakteristik tersebut bisa dilihat dari kebiasaan seseorang dalam bersikap dan bertindak, yang bisa membedakan dirinya dengan orang lainnya.

Personality dan integritas dapat dilihat dari perilaku seseorang dan bagaimana orang tersebut menghadapi suatu permasalahan. *Personality* dan integritas ini bersifat unik dan konsisten. *Personality* merupakan karakter atau sifat unik yang melekat pada seseorang dalam menghadapi permasalahan, *Personality* relatif bersifat permanen. Integritas relatif sama dengan *personality* yaitu keduanya merupakan karakter seseorang, hanya kalau *personality* merupakan karakteristik unik yang menyeluruh dari seseorang. Adapun Integritas yang menggambarkan karakteristik khusus dikaitkan moral seseorang. Integritas anggota organisasi dapat ditingkatkan dengan berbagai program dan system di suatu organisasi. *Personality* sudah melekat pada diri seseorang, sehingga organisasi perlu mengetahui bagaimana *personality* dari individu setiap anggota organisasi, dan menyusun program untuk peningkatan integritas disesuaikan dengan *personality* masing masing anggota organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ansari, S. M. (2019). *Integrity is foundation of character*. Diakses dari <https://www.linkedin.com/pulse/integrity-foundation-character-shadav-mohammad-ansari> atau [www.Pulse.com](https://www.pulse.com) atau [Integrity-Foundation-Character-Shadav-Mohammad-Ansari](https://www.integrity-foundation.com) atau .
- Baumgartner, J. (2003). The step-by-step guide to brainstorming. *Retrieved March, 22, 2004*.
- Bauman, D. C. (2013). Leadership and the three faces of integrity. *The Leadership Quarterly, 24* (3), 414-426.
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review, 23* (1), 154-161.
- Cervone, D., & Pervin L. A. (2012). *Kepribadian: Teori dan penelitian buku 2 (Terj. Aliya Tussyani Et al.)*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Cloud, H. (2006). *Integrity: The courage to meet the demand of reality, how six essential qualities determine your success in bussiness*. New York: Collins.
- Cox, D., La Caze, M., & Levine, M. P. (2018). *Integrity and the fragile self*. Routledge.
- Engelbrecht, A. S., Heine, G., & Mahembe, B. (2017). Integrity, ethical leadership, trust and work engagement. *Leadership & Organization Development Journal, 38* (3), 368-379.
- Fine, S., Nevo, B., & Hemi, M. (2012). Pre-employment integrity testing in Israel: A validation study. *Journal of Organizational Psychology, 12* (1), 79-92.
- Furrow, D. (2005). *Ethics: Key concepts in philosophy*. Bloomsbury Publishing.
- Gea, A. (2016). Personel integrity and leadership. *HUMANIORA, 7* (3), 359-369.
- Gea A Atosökhi (2006), Integritas diri: Keunggulan Pribadi Tangguh, *Character Building Journal, Vol. 16 3 No. 1, Juli 2006: 16-26*
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizational behavior: Structure, processes 14th Editon*. New York: McGraw-Hill.

- Gostick, A., & Telford, D. (2006). *Keunggulan Integritas (Judul asli: The Integrity Advantage. Alih bahasa: Fahmi Ihsan)*. Jakarta: PT Bhuana Ilmu Populer.
- Grover, S. L., & Moorman, R. H. (2007). Grasping the meaning and interpretation of integrity in business leadership. *European Management Journal*, 25 (3), 167-170.
- Harcourt, E. (1998). Integrity, practical deliberation and utilitarianism. *The Philosophical Quarterly*, 48 (191), 189-198.
- Khairi, M. Y. (2020, November 11). Integritas seorang pemimpin (M. Yudhil Khairi). www.bdkbanjarmasin.kemenag.go.id.<https://bdkbanjarmasin.kemenag.go.id/berita/integritas-seorang-pemimpin-m-yudhil-khairi>.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2011). *Organizational behavior, key concepts, skill and best practices*. New York: McGraw-Hill Companies Inc.
- Lubis, SH, Menjadi pribadi yang berintegritas <http://www.pknstan.ac.id/article/menjadi-pribadi-yang-berintegritas> (diakses 15 Juni 2021)
- Monga, M. (2016). Integrity and its antecedent: A unified conceptual framework of integrity. *The Journal of Developing Areas*, 50(5), 415-421.
- Mukroma, F (2019) Pengaruh Kepribadian (personality) dan integritas terhadap kreatifitas Guru SD negeri di Kabupaten Aceh, Singkil *Jurnal Tunas Bangsa* Vol. 6, No.2, Agustus 2019
- Muktamiroh, H., Prabandari, Y. S., & Sastrowijoto, S. (2015). Hubungan antara kepribadian dasar dan kapasitas mental dengan persepsi, perilaku dan intensi integritas akademik. *Jurnal Pendidikan Kedokteran Indonesia*, 4 (3), 101-108.
- Ones, D. S., Viswesvaran, C., & Schmidt, F. L. (1993). Comprehensive meta-analysis of integrity test validities: Findings and implications for personnel selection and theories of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 679.
- Osborn, A. F. (1953). *Applied imagination*. Oxford, UK: Charles Scribner's Sons.

- Paladino, M., Debeljuh, P., & Delbosco, P. (2019). *Integridad: Un liderazgo diferente*. LID Editorial.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25 (3), 171-184.
- Parry, K. W., & Proctor-Thomson, S. B. (2002). Perceived integrity of transformational leaders in organisational settings. *Journal of Business Ethics*, 35 (2), 75-96.
- Petrick, J. A., & Quinn, J. F. (2000). The integrity capacity construct and moral progress in business. *Journal of Business Ethics*, 23(1), 3-18.
- Puka, B. (2005). Teaching ethical excellence: Artful response-ability, creative integrity, character opus. *Liberal Education*, 91 (3), 22-25.
- Pynes, J. E. (2008). *Human resources management for public and nonprofit organizations: A strategic approach* (Vol. 30). John Wiley & Sons.
- Rani,FK; Lambey,L dan Pinatik,S (2018) Pengaruh Integritas,kompetensi,dan profesionalisme terhadap produktifitas kerja karyawan PT bank mandiri (persero) Manado, Jurnal Riset Akuntansi Going Concern 13(3), 2018, 41-51
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2015). *Organizational behavior, 15th edition*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Robson, A. (2015). Constancy and integrity:(un) measurable virtues? *Business Ethics: A European Review*, 24, S115-S129.
- Shani, A. B., Lau, J., Chandler, D., & Coget, J. (2009). *Behavior in organizations: An experiential approach*. McGraw Hill-Irwin Publications.
- Six, F. E., De Bakker, F. G., & Huberts, L. W. (2007). Judging a corporate leader's integrity: An illustrated three-component model. *European Management Journal*, 25(3), 185-194.
- Suhascahyo Eko,2019 , 5 Hal Penting Bagi Pemimpin untuk Membangun Integritas di Tempat Kerja.<http://www.ekosuhas.com/membangun-integritas-tempat-kerja/>(diakses 12 Juni 2021)

Tim Seksi Hukum dan Informasi KPKNL Palu. (2021, March 8). *Proses Kepemimpinan dalam Membangun Integritas*. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/>. <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13745/Proses-Kepemimpinan-Dalam-Membangun-Integritas.html>

<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13745/Proses-Kepemimpinan-Dalam-Membangun-Integritas.html> (diakses pada tanggal 12 Juni 2021).



BUSINESS ETHICS INDEX DAN BUSINESS ETHICS NATIONAL INDEX

Ahmad Azmy | Handi Risza | Agung Priyono

*Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Paramadina*

A. Pendahuluan

Konsep integritas sudah selalu menjadi sebuah isu sensitif dalam sebuah praktik bisnis dalam beberapa tahun terakhir. Integritas digambarkan sebagai kepatuhan terhadap norma atau nilai yang berlaku (Koehn, 2005). Proses transaksi bisnis harus dijalankan dengan prinsip keterbukaan, kejujuran, dan memenuhi unsur-unsur akuntabilitas. Kualitas kejujuran dalam berpikir, berbuat, dan memiliki kemampuan dalam memperoleh kepercayaan akan mencerminkan integritas individu. Semua kegiatan bisnis selalu diberikan pedoman dan alur yang jelas untuk menghindari penyalahgunaan wewenang demi kepentingan pribadi maupun keterlibatan dalam konflik kepentingan. Kasus-kasus pelanggaran integritas akan selalu terjadi dalam sebuah praktis bisnis (Paine, 1994). Ini biasanya ditemukan ketika sebuah kepentingan pribadi bercampur dengan kesempatan dalam mendapatkan sebuah

keuntungan besar. Hal ini akan menjadi masalah besar dalam menjalankan sebuah transparansi praktik bisnis secara profesional.

Integritas bukan sekadar memenuhi terhadap suatu peraturan, tetapi sebagai sebuah nilai moral yang akan memberikan pengaruh bagi perusahaan (Koehn, 2005). Implikasi terjadinya pelanggaran konsep integritas akan merugikan organisasi bisnis dan semua pihak yang terlibat dalam kegiatan bisnis. Karyawan, pemangku kepentingan, pemasok, dan semua pihak akan menanggung kerugian yang cukup besar (Solomon, 2004). Pelanggaran integritas akan merusak persaingan bisnis yang harus dikelola secara sehat, berkeadilan, dan keseimbangan dalam memberikan produk dan jasa dengan kualitas tinggi. Tugas manajemen perusahaan untuk mampu mengelola, mengimplementasikan, dan mengawasi semua praktik bisnis yang dilakukan oleh pihak internal untuk menumbuhkan kesadaran praktik integritas dalam budaya kerja profesional.

Integritas akan melibatkan banyak komponen dalam mengukur sebuah praktik bisnis yang benar. Praktik integritas akan melibatkan solidaritas, ketelitian, keterlibatan semua komponen organisasi, keutuhan prosedur, dan kemurnian komitmen dalam menjalankan kegiatan bisnis secara profesional (Kaptein, 1999). Integritas sosial akan memberikan sebuah harapan dalam melahirkan praktik bisnis yang sehat. Konsep integritas secara relatif sudah banyak dipraktikkan pada banyak organisasi baik publik, swasta, dan pemerintah. Bahkan konsep bisnis dan masyarakat (integritas sosial) telah menjadi perhatian besar dari perusahaan besar dalam beberapa tahun terakhir (Wood, 2000). Perilaku dan moral akan selalu menjadi tolak ukur dalam pemberlakuan integritas secara komprehensif (Cabana & Kaptein, 2019). Hal ini bertujuan untuk melahirkan kegiatan bisnis secara sehat, terbuka, dan profesional. Untuk mengukur pelaksanaan tingkat integritas publik suatu negara dibuatlah indeks yang disebut dengan *Integrity Public Index* (IPI). Data dibawah ini adalah integritas publik tahun 2019 yang dikeluarkan oleh integrity-index.org, sebagai berikut:

Tabel 1. Ranking IPI Indonesia Tahun 2015-2019

Tahun	Rank	IPI	Judicial Independence	Administrative Burden	Trade Openness	Budget Transparency	E-Citizenship	Freedom of the Press
2015	44	5,83	5,70	5,68	7,68	7,43	3,06	5,44
2017	44	6,04	5,73	7,19	7,68	6,79	3,35	5,50
2019	47	6,29	5,92	7,35	8,43	6,79	3,73	5,50

Sumber: www.integrity-index.org

Data diatas menunjukkan bahwa Indonesia mendapatkan peringkat 47 dengan nilai IPI (*Integrity Public Index*) sebesar 6,28. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat integritas publik di Indonesia mengalami penurunan dari semula tahun 2015 dan tahun 2017 mendapatkan peringkat 44 dari 118 negara. Indikator pada data diatas diukur melalui independensi peradilan (*judicial independence*), beban administrasi (*administrative burden*), keterbukaan perdagangan (*trade openness*), transparansi anggaran (*budget transparency*), *e-citizenship*, kebebasan pers (*freedom of the press*), dan jumlah populasi. Nilai IPI yang didapatkan oleh Indonesia sebesar 5,83 (2015) dan 6,03 (2017) naik menjadi 6,28 (2019). Ini menggambarkan bagaimana kemampuan integritas yang ada di Indonesia. Walaupun mengalami penurunan peringkat, tetapi untuk beberapa indikator mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Indikator keterbukaan perdagangan mengalami kenaikan yang cukup signifikan dari 7,68 (2015 dan 2017) naik menjadi 8,43 (2019). Ini menunjukkan bahwa betapa pentingnya integritas dalam kegiatan berbisnis sehingga mampu menciptakan transparansi perdagangan secara profesional.

Penerapan integritas akan memiliki implikasi yang signifikan terhadap kegiatan transaksi ekonomi. Melihat perkembangan saat ini integritas menjadi hal yang selalu dibahas dan didiskusikan dalam setiap isu-isu perdagangan dunia. Kesadaran organisasi bisnis akan pentingnya sebuah integritas dalam proses bisnis yang efisien. Segala macam peraturan dan kebijakan diarahkan untuk mengatur perilaku karyawan sesuai dengan prinsip etika dan integritas. Isu-isu globalisasi dan persaingan bisnis menjadi perhatian seluruh organisasi bisnis untuk menjadikan integritas sebagai perhatian utama dalam semua transaksi bisnis. Setiap tindakan yang melanggar

prinsip integritas dan etika akan merugikan organisasi secara keseluruhan.

Indikator penerapan integritas bisnis yang sering digunakan adalah *Business Ethics Index* (BEI). Index ini menunjukkan bagaimana kemampuan yang terukur dalam menerapkan integritas kegiatan bisnis secara keseluruhan (Mardiana, 2012). Implementasi *Business Ethics Index* (BEI) akan mampu menunjukkan kemampuan industri dalam menghasilkan proses bisnis yang sehat, profesional, dan bertanggung jawab. Setiap proses bisnis harus memberikan efek positif bagi semua pihak baik secara langsung maupun tak langsung. Semua kegiatan bisnis akan berakhir pada peningkatan profitabilitas dan sustainabilitas bisnis. Semua organisasi bisnis memiliki keinginan yang sama dalam memberikan kualitas terbaik bagi konsumennya.

Implementasi penggunaan indeks ini ditunjukkan bagaimana kualitas industri kreatif di Indonesia mampu memberikan kualitas proses bisnis yang berkualitas dan profesional. Penerapan aktivitas bisnis pada industri kreatif tidak terlalu peka dalam melakukan etika bisnis (Premananto dkk., 2018). Hal ini ditunjukkan dengan melakukan survey perbandingan antara industri kreatif dengan industry subsector (kuliner, seni, dan showbiz) dalam penerapan etika bisnis. Jumlah responden sebanyak 136 orang. Hasilnya cukup mengejutkan bahwa belum adanya kesadaran dalam menerapkan etika bisnis yang sehat. Akan tetapi, ini tidak berarti proses bisnis tidak dijalankan secara benar. Ini bisa diakibatkan belum memahami bagaimana menerapkan etika bisnis dalam setiap kegiatan transaksi ekonomi.

Artikel ini akan membahas secara komprehensif bagaimana implikasi integritas, *Busines Ethics National Index* (BENI) dan *Business Ethics Index* (BEI) berpengaruh dalam proses bisnis. Analisis komponen pengukuran disertai dengan konseptual akan memberikan pemahaman dan sosialisasi penerapan integritas dalam aktivitas bisnis. Integritas akan memainkan peran penting bahwa setiap kegiatan bisnis yang dihasilkan secara efisien memiliki dampak terhadap profitabilitas organisasi bisnis. Efisiensi biaya dan

transparansi bisnis menjadi sebuah hal yang mutlak untuk dilakukan oleh organisasi bisnis. Konseptual dan aplikasi penelitian akan dibandingkan secara bersamaan untuk menemukan keseimbangan baru dalam penerapan integritas bisnis. Etika, integritas, dan moral tidak akan pernah bisa dipisahkan dalam menjaga proses bisnis yang berkualitas dan menguntungkan semua pihak.

B. Teori Konseptual

1. Teori Integritas dalam bisnis

Secara bahasa integritas atau *integrity* berarti keutuhan, kebulatan, kejujuran, kesamaan antara hati, ucapan, dan tindakan. Integritas erat kaitannya dengan moral dan etika. Secara etimologi, kata integritas berasal dari bahasa latin yaitu *integer* (keseluruhan atau lengkap) yang berarti utuh, bulat, penuh suci atau bersih. Untuk itu integritas bisa dimaknai sebagai cara hidup yang bersih, sehat, dan damai sejahtera secara menyeluruh. Dengan kata lain, integritas berasal dari beberapa sudut pandang, seperti sudut pandang tradisi etika (*ethical tradition*) dan dalam hubungan etika (*ethical relationship*).

Etika pada umumnya didefinisikan sebagai suatu usaha yang sistematis dengan menggunakan rasio untuk menafsirkan pengalaman moral individual dan sosial sehingga dapat menetapkan aturan untuk mengendalikan perilaku manusia serta nilai-nilai yang berbobot untuk dapat dijadikan sasara dalam hidup. Menurut *Development Dimensions Internasional* (DID), integritas adalah menerima norma-norma sosial, moral, dan organisasional; memegang teguh prinsip-prinsip moral (*maintaining social, ethical, and organizational norms; firmly adhering to codes of conduct and ethical principles*). Sementara menurut Hay Consultant, integritas adalah konsistensi antara tindakan yang diyakini seseorang.

Stephen R. Covey mendefinisikan integritas sebagai hidup yang dilandasi pada prinsip (*being integrated around principles*). Integritas sendiri merupakan turunan dari kerendahan hati (*humility*) dan keberanian (*courage*) (Covey & Blankenhagen, 1991). Kerendahan hati berarti mengakui bahwa ada hukum alam atau prinsip yang

mengendalikan alam semesta ini. Keberanian dibutuhkan ketika kita ingin hidup selaras dengan prinsip itu karena masih banyak norma sosial, moral, dan nilai-nilai di sekitar kita yang mengingkari prinsip tersebut. Dari integritas ini mengalir kebijaksanaan (*wisdom*) dan mentalitas berkelimpahan (*abundance mentality*).

Dengan bersandar pada beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa esensi integritas adalah kejujuran, ketulusan, dan kesediaan memegang teguh standar moral yang tinggi. Integritas ditunjukkan oleh kesesuaian antara nilai-nilai yang dipegang dan kebiasaan kesesuaian antara perkataan dan perbuatan dan kesesuaian antara ungkapan dan perasaan. Integritas sangat diperlukan untuk menjamin agar kebebasan yang diberikan dapat dipakai secara bertanggung jawab.

Integritas erat kaitannya dengan „etika“ dan „moralitas“. Integritas adalah konsep penting dalam etika bisnis. Cendekiawan dan praktisi menegaskan relevansinya dengan pemenuhan etis dari berbagai tujuan di bisnis. Seperti yang dicatat Becker (1998), integritas telah dieksplorasi dalam penelitian empiris sebagai prediktor kinerja pekerjaan, sebagai ciri utama dari pemimpin yang efektif, dan sebagai penentu kepercayaan dalam organisasi (T. E. Becker, 1998). Banyak kode etik perusahaan mencantumkan (tetapi tidak mendefinisikan) integritas manajerial dan karyawan sebagai elemen utama. Terkadang para pemimpin yang diperangi dalam bisnis dan pemerintahan dikatakan memiliki „integritas tertinggi“. Integritas tampaknya merupakan kebajikan yang diuji dengan api. Meskipun kritik terbagi mengenai jenis keterlibatan manajemen yang tepat dengan pemangku kepentingan, sebagian besar akan setuju bahwa integritas harus menjadi ciri hubungan pemangku kepentingan.

Ada dua aspek penting dalam integritas. Pertama integritas bukanlah sekedar perkataan yang diucapkan. Integritas membutuhkan tindakan aktif yang didasarkan pada pertimbangan rasional. Orang yang memiliki integritas memiliki keinginan untuk berubah seiring dengan peningkatan pengetahuannya. Kedua, integritas melibatkan tindakan yang berdasarkan pada moral berarti kode prinsip-prinsip dan nilai-nilai yang ada selama keberadaan makhluk

rasional. Penerapan konsep integritas ini kemudian mampu menjaga organisasi perusahaan dalam membentuk keseimbangan antara tanggung jawab dan perilaku karyawan (Kaptein, 1999). Integritas dalam organisasi dapat terbentuk dengan adanya integritas individu-individu yang berkaitan dengan organisasi, misalnya karyawan. Orang yang memiliki integritas tinggi akan lebih inovatif dan produktif dibandingkan dengan orang yang memiliki integritas rendah. Hal ini dikarenakan orang yang memiliki integritas tinggi cenderung menganggap bahwa inovasi dan produktivitas merupakan tujuan hidup untuk dapat berusaha lebih.

McMahon (1994) menggunakan konsep etika bisnis yang didasarkan pada kebijakan sosial, di mana aktivitas bisnis tertanam dalam masalah sosial yang lebih besar, yang mengarah ke harga diri manajer dan pengakuan ketergantungan sosial. Dalam pandangan ini integritas menggabungkan keseimbangan antara loyalitas institusional dan otonomi moral dan dikaitkan dengan kerendahan hati moral. Meskipun prinsip dan kebijakan penting, integritas “juga melibatkan konteks sosial yang meresap dan rasa keberanian moral yang berarti membela orang lain serta diri sendiri” (McMahon, 1994). Jadi, integritas menyiratkan ranah tindakan otonom yang dipandu oleh tanggung jawab minimum moral kepada orang lain. Ada asas-asas yang begitu mendasar sehingga mereka memerintahkan kesetiaan kita. Ini termasuk prinsip keadilan, menghormati orang lain, dan nilai integritas. Tantangan bagi bisnis adalah untuk tidak hanya setia pada prinsip-prinsip yang tak lekang oleh waktu, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai budaya dan agama anggotanya.

2. Business Ethics Index & Business Ethics National Index: Konsep dan Pengukuran

Bidang etika bisnis telah berkembang pesat selama beberapa dekade terakhir di seluruh dunia. Kegiatan tersebut meliputi pengajaran etika bisnis, kegiatan penelitian, publikasi baru, konferensi akademik dan bisnis, inisiatif etika formal yang dilakukan oleh organisasi bisnis, konsultasi etika bisnis, dan investasi sosial atau etika. Dalam *Journal of Business Ethics* edisi khusus Oktober 1997,

Enderle (1997) memberikan kuesioner kepada berbagai penulis yang berkontribusi untuk menilai aktivitas etika bisnis di negara masing-masing (Enderle, 1997). Kuesioner Enderle mungkin dianggap sebagai upaya pertama untuk menetapkan instrumen formal untuk mengukur aktivitas etika bisnis tingkat nasional.

Business Ethics Index digunakan untuk mengukur sentiment konsumen terhadap perilaku bisnis. Skala yang digunakan adalah ICS (Index Consumer Sentiment) dan CBCCI (Conference Board Consumer Confidence Index). ICS (Index Consumer Sentiment) adalah sebuah skala yang digunakan untuk mengukur sensitivitas konsumen terhadap sentiment bisnis yang disebabkan oleh skandal atau kasus pada organisasi bisnis. CBCCI (Conference Board Consumer Confidence Index) adalah sebuah skala komprehensif yang mengukur kepercayaan konsumen terhadap implementasi bisnis perusahaan. Kedua skala ini digunakan dalam BEI dan dianalisis dalam mendeskripsikan perilaku, sikap, dan pelaksanaan prinsip etika bisnis yang dijalankan oleh perusahaan. Dimensi yang digunakan adalah opini konsumen terhadap isu media, pengalaman terhadap etika bisnis, harapan konsumen atas etika bisnis yang benar, dan evaluasi masa lalu pada praktik bisnis ilegal seperti penipuan, hoax, & informasi menyesatkan atas sebuah produk. Skala likert digunakan untuk mengukur sebuah opini yang dibentuk oleh konsumen atas etika bisnis yang benar. Data pada indeks ini mampu mendeskripsikan kemampuan sebuah negara dalam menjalankan etika dan praktik bisnis untuk menjaga kepercayaan konsumen.

Tradisi relativisme etis menjelaskan bahwa perilaku etis tidak mampu didefinisikan secara jelas. Opini konsumen diberikan kebebasan dalam memiliki kriteria, spesifikasi, atau indikator tertentu berdasarkan pengalaman praktik bisnis yang benar. Bentuk klarifikasi yang tepat adalah kemampuan sebuah indikator yang digunakan pada Business Ethics Index dalam membedakan persepsi etis dan kepuasan konsumen. Skala pengukuran yang digunakan harus jelas, spesifik, dan terukur dalam mengukur indeks etika bisnis. Informasi dapat digunakan sebagai kacamata sebuah negara dalam membuat kebijakan atau regulasi mengatur praktik bisnis yang profesional dan akuntabel.

Meskipun ada kuesioner, namun, beberapa penulis tampaknya melirik atau mengabaikan tempatnya sama sekali. Ini mungkin hanya karena kurangnya data, namun hasilnya adalah generalisasi luas tentang tingkat aktivitas yang terjadi di negara tertentu dalam format yang sangat subjektif. Hal ini pada gilirannya menyebabkan kesulitan yang lebih besar dalam membandingkan dengan tepat tingkat aktivitas di masing-masing negara. Instrumen penelitian yang diusulkan di sini disebut Indeks Etika Bisnis Nasional (BENI). Serupa dengan tujuan untuk mengidentifikasi berbagai sumber modal sosial, orang dapat mempertimbangkan BENI sebagai salah satu upaya pertama untuk mengidentifikasi dan mengukur sumber potensial dari modal etis atau kekayaan etis suatu negara yaitu, struktur etika formal di mana individu suatu bangsa dan pelaku korporasi berada (Donaldson, 2001). Untuk mencapai tujuan ini, BENI berfokus pada struktur etika formal suatu negara (yaitu, yang diwakili oleh aktivitas etika bisnis formal) yang lebih bersifat obyektif (yaitu, lebih mudah diukur) daripada memerlukan estimasi atau interpretasi subjektif. Kriteria tersebut didasarkan pada penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa data tersebut sudah ada atau dapat diperoleh.

Definisi etika bisnis sebagai “studi khusus tentang moral yang benar dan salah. Ini berkonsentrasi pada bagaimana standar moral berlaku terutama untuk kebijakan bisnis, institusi, dan perilaku ” (Jennings & Velasquez, 2015). Berdasarkan definisi inti ini, kami mengusulkan hal-hal berikut: Etika bisnis melibatkan setiap aktivitas formal (yaitu, dapat diidentifikasi) yang terjadi di antara individu, organisasi, atau entitas lain yang beroperasi di dalam atau terkait dengan konteks bisnis yang melibatkan interaksi eksplisit dan/atau penerapan standar etika (yaitu, moral). Etika bisnis, bagaimanapun, tidak ada dalam ruang hampa. Konsep atau kerangka kerja bisnis dan masyarakat terkait lainnya, seperti tanggung jawab sosial perusahaan atau kewarganegaraan perusahaan, dapat menyusup ke dalam eksplorasi aktivitas etika bisnis suatu negara. Menurut pendapat kami, BENI harus dianggap berbeda dari setiap kerangka kerja bisnis dan masyarakat terkait ini, meskipun BENI dapat mencakup tanggung jawab sosial perusahaan tertentu atau aktivitas

terkait kewarganegaraan perusahaan, bergantung pada bagaimana masing-masing konsep didefinisikan dan dipahami. Berdasarkan definisi etika bisnis yang diusulkan, mungkin ada beberapa contoh ketika aktivitas yang secara eksplisit terkait dengan tanggung jawab sosial perusahaan atau kewarganegaraan perusahaan dikaitkan atau ditangkap oleh BENI. Faktor kunci untuk diperiksa adalah apakah etika diterapkan secara eksplisit atau berkaitan dengan bisnis atau aktivitas kelembagaan yang bersangkutan.

BENI terdiri dari dimensi atau sektor yang berbeda dari kegiatan etika bisnis formal. Ketujuh sektor tersebut meliputi: (1) akademisi, (2) bisnis, (3) investasi sosial atau etika, (4) organisasi etika bisnis, (5) pemerintah, (6) kelompok aktivis sosial, dan (7) media. Masing-masing sektor masyarakat ini diusulkan berpotensi melibatkan kegiatan etika bisnis formal.

Berikut ini akan dijelaskan secara lebih rinci masing-masing dari tujuh sektor yang tertanam dalam BENI dan elemen pengukuran dalam setiap sektor. Selain itu, contoh data dari sejumlah negara berbeda di seluruh dunia diberikan sebagai ilustrasi kriteria pengukuran instrument.

a. Akademisi

Salah satu cara penting untuk menilai pentingnya etika bisnis yang berlangsung di suatu negara adalah di bidang akademik. Jika etika bisnis tidak diajarkan sama sekali, orang mungkin menyimpulkan bahwa itu dianggap tidak penting. Untuk mengukur tingkat aktivitas etika bisnis di bidang akademik terdapat beberapa pilihan. Berkaitan dengan bidang akademisi, masih menjadi persoalan tentang ukuran kegiatan pengajaran etika bisnis. Meskipun perdebatan terus berlanjut, apakah satu format lebih unggul dari yang berikutnya (Ghorpade, 1991; Sims, 2002; Vega, 2003) setiap pengajaran etika bisnis, baik sebagai kursus yang berdiri sendiri atau sebagai bagian dari kursus lain, harus dianggap relevan untuk tujuan tersebut. dari BENI.

Selain itu, setiap pusat akademik yang berspesialisasi dalam bidang etika bisnis (sebagai lawan dari pusat etika terapan yang

lebih umum) harus dipertimbangkan oleh indeks. Selain itu, setiap perbandingan aktivitas akademik di berbagai negara harus dilakukan berdasarkan per kapita agar dapat diterima dengan lebih baik memperhitungkan perbedaan tingkat populasi. Beberapa pertanyaan yang harus dijawab dan dijadikan sebagai indikator adalah sebagai berikut:

- 1) Berapa persentase institusi akademik yang mengajarkan etika bisnis kepada mahasiswa sarjana, pascasarjana, atau eksekutif sebagai mata kuliah wajib atau pilihan?
- 2) Berapa banyak buku teks atau studi kasus etika bisnis secara spesifik di suatu negara yang telah diterbitkan?
- 3) Ada berapa pusat penelitian etika bisnis akademik?
- 4) Berapa kursi etika bisnis yang telah ditetapkan?
- 5) Berapa banyak konferensi akademik dalam etika bisnis yang disponsori oleh organisasi akademik dari negara yang diadakan setiap tahun?
- 6) Berapa banyak asosiasi atau jaringan akademik etika bisnis yang ada?
- 7) Berapa persentase akademisi dari negara itu yang membentuk total keanggotaan dalam asosiasi etika bisnis global?

b. Bisnis

Sejauh mana organisasi bisnis telah mengadopsi inisiatif etika formal juga dapat dianggap sebagai indikasi penting aktivitas etika bisnis di suatu negara. Meskipun seseorang tidak boleh mengabaikan pentingnya sistem atau faktor informal seperti budaya perusahaan, elemen program etika formal diukur secara lebih obyektif (Treviño & Brown, 2004). Seseorang dapat mempertimbangkan hal-hal berikut sebagai elemen kegiatan etika formal utama, seperti:

- 1) Berapa persentase organisasi bisnis yang memiliki kode etik formal?
- 2) Berapa persentase karyawan yang menerima salinan kode tersebut?

- 3) Berapa persentase organisasi bisnis yang memberikan pelatihan etika karyawan, dan apakah itu wajib atau opsional?
- 4) Berapa persentase organisasi bisnis yang memiliki individu yang bertanggung jawab atas etika bisnis (misalnya, petugas etika atau kepatuhan)?
- 5) Berapa persentase organisasi bisnis yang memiliki saluran komunikasi untuk melaporkan kesalahan?
- 6) Berapa persentase organisasi bisnis yang terlibat dalam audit etika?
- 7) Berapa banyak konsultan etika bisnis purna waktu?
- 8) Apakah ada asosiasi nasional untuk pejabat etika atau kepatuhan atau konsultan etika bisnis?
- 8) Berapa banyak buletin etika bisnis formal berbasis praktisi yang diterbitkan?
- 10) Berapa banyak konferensi etika bisnis berbasis praktisi yang diadakan setiap tahun?
- 11) Seberapa banyak aktivitas industri yang berfokus pada kode etik, pelatihan etika, dan inisiatif lainnya (misalnya, standar pengaturan industri secara mandiri)?

Pelatihan etika juga tunduk pada interpretasi dan dapat terdiri dari format dan waktu yang berbeda. Untuk mengatasi masalah ini, tingkat pelatihan apa pun dianggap dapat diterima untuk tujuan indeks. Misalnya, perusahaan bisa menggunakan kombinasi ceramah, permainan peran, video, atau bahkan hal lainnya untuk terlibat dalam pelatihan etika bisnis. Jika ada masalah dalam hal pelatihan etika, maka terdapat individu yang bertanggung jawab atas etika bisnis. Untuk tujuan BENI, individu tersebut dapat mencakup pejabat tanggung jawab sosial perusahaan, pejabat kewarganegaraan perusahaan, atau pejabat kepatuhan, dan individu tersebut juga bertanggung jawab atas kode etik atau kode perilaku perusahaan.

Aktivitas dalam etika terus tumbuh dalam organisasi bisnis, hal ini dapat menjadi pertumbuhan yang sesuai dalam jumlah konsultan etika bisnis. Konsultan semacam itu berspesialisasi dalam

bidang etika bisnis, biasanya membantu bisnis menetapkan atau menerapkan program etika atau terlibat dalam audit etika. Salah satu masalah potensial adalah apakah konsultan bekerja penuh waktu pada masalah etika bisnis atau juga berkonsultasi di bidang lain. Untuk menjelaskan masalah ini, hanya konsultan etika bisnis penuh waktu yang harus disertakan.

c. Sosial atau Investasi Etika

Investasi yang secara khusus terkait dengan kriteria sosial atau etika telah berkembang pesat di seluruh dunia. Tingkat investasi semacam itu terjadi karena merupakan indikator lain yang menjadi pentingnya etika bisnis diterima di suatu negara tertentu. Pertanyaan yang mungkin untuk menyelidiki sejauh mana investasi dapat meliputi:

- 1) Berapa banyak reksa dana sosial atau etika yang ada?
- 2) Berapa banyak broker besar yang menawarkan reksa dana etis atau sosial?
- 3) Berapa banyak uang dari semua uang investasi yang mungkin telah diinvestasikan dalam investasi sosial atau etis?
- 4) Apakah ada indeks pasar sosial atau etika?
- 5) Apakah ada organisasi investasi sosial nasional?
- 6) Berapa banyak konferensi tahunan tentang investasi sosial atau etika yang diadakan?
- 7) Berapa banyak kelompok penelitian investasi etis (laba dan nirlaba) yang ada?

Perlu dicatat bahwa investor dapat berinvestasi dalam investasi sosial atau etika di luar negara asalnya. Hal ini dapat mendistorsi data dalam hal jumlah uang yang diinvestasikan di berbagai dana di negara tertentu (kecuali persentase uang yang diinvestasikan oleh individu tersebut sama di seluruh berbagai negara). Selain itu, rasio layar investor swasta versus layar reksa dana bisa saja berbeda di setiap negara, yang merupakan masalah juga untuk harus dipertimbangkan.

d. Etika Organisasi Bisnis

Selain akademisi, bisnis, dan sektor investasi sosial atau etika, ukuran lain dari kegiatan etika bisnis adalah sejauh mana organisasi nirlaba yang fokus pada pokok bahasan etika bisnis telah ditetapkan. Organisasi semacam itu berbeda dengan penelitian akademis pusat, organisasi konsultasi nirlaba, organisasi investasi sosial atau etika, dan kelompok aktivis sosial (lihat di bawah). Fakta bahwa individu ada di suatu negara dengan komitmen untuk mendirikan organisasi semacam itu juga dapat menandakan pentingnya etika bisnis di negara tersebut. Pertanyaan yang memungkinkan untuk etika organisasi bisnis adalah sebagai berikut:

- 1) Ada berapa banyak organisasi etika bisnis yang berbeda?
- 2) Berapa banyak buletin etika bisnis formal yang diterbitkan?
- 3) Berapa banyak konferensi atau seminar etika bisnis nonakademik yang diadakan?
- 4) Berapa banyak penghargaan etika bisnis yang telah ditetapkan?

e. Peraturan dan Dorongan Pemerintah

Peran pemerintah yang telah menetapkan undang-undang terkait dengan etika bisnis (yaitu, undang-undang pemangku kepentingan) dan terlibat dalam penegakannya juga merupakan indikator penting dari pentingnya etika bisnis diberikan di negara tertentu. Fokus BENI yaitu pada undang-undang yang secara khusus berkaitan dengan bidang etika bisnis, meskipun definisi etika bisnis yang luas diterapkan di sini. Misalnya, undang-undang dianggap relevan jika secara khusus membahas kebutuhan atau kepentingan pemangku kepentingan bisnis utama, termasuk karyawan, konsumen, pemegang saham, lingkungan, dan pemerintah asing (yaitu, untuk melarang penyusunan pejabat pemerintah asing). Pertanyaan lain yang harus ditanyakan terkait dengan aktivitas pemerintah yang mendorong swa-regulasi perusahaan atau tanggung jawab sosial (yaitu, etika). Pertanyaan yang akan ditanyakan meliputi:

- 1) Apakah undang-undang yang menargetkan karyawan (yaitu, kesehatan dan keselamatan pekerja, diskriminasi dan pelecehan

seksual), konsumen (misalnya, antimonopoli, keamanan produk, dan iklan yang menyesatkan), atau perlindungan lingkungan (yaitu, udara, air, tanah) ada?

- 2) Apakah ada undang-undang keuangan dan sekuritas (misalnya, penipuan, perdagangan orang dalam)?
- 3) Apakah ada undang-undang antikorupsi (yaitu, penyuaipan oleh perusahaan nasional pejabat pemerintah asing)?
- 4) Apakah ada undang-undang yang mendorong swa-regulasi bisnis (misalnya, pengembangan program etika)?
- 5) Apakah ada undang-undang yang mendorong kepatuhan etika melalui praktik pengadaan?
- 6) Apakah lembaga ekspor-impor pemerintah mendorong pengaturan mandiri bisnis atau tanggung jawab sosial?
- 7) Apakah ada undang-undang yang mendorong tanggung jawab sosial perusahaan (misalnya, undang-undang pemangku kepentingan, akuntabilitas sosial)?
- 8) Apakah pemerintah mengembangkan atau mendukung kode etik bisnis internasional?
- 9) Apakah pemerintah terlibat dalam inisiatif pendidikan yang mempromosikan pengaturan mandiri perusahaan atau tanggung jawab sosial perusahaan?
- 10) Adanya hukum merupakan langkah pertama yang penting, tetapi elemen lain juga harus dipertimbangkan. Ini termasuk:
 - a) Berapa anggaran untuk penegakan hukum?
 - b) Berapa banyak anggota staf yang terlibat dalam penegakan?
 - c) Berapa hukuman maksimal bagi pelanggar?
 - d) Berapa banyak penuntutan yang terjadi?

f. Kelompok Aktivitas Sosial

Selama beberapa dekade terakhir, kelompok aktivis sosial telah berkembang dan berpengaruh terhadap pertumbuhan ekonomi. Kelompok-kelompok ini biasanya membutuhkan dukungan di dalam negara (bahkan ketika menjadi bagian dari organisasi di seluruh

dunia) dan dalam beberapa kasus mungkin memerlukan izin atau dukungan pemerintah agar bisa ada. Di rasa hormat ini, mereka melambangkan pentingnya masalah etika bisnis yang diambil di suatu negara tertentu. Tidak semua kelompok aktivis sosial terkait langsung dengan etika bisnis. Kategori yang akan dimasukkan untuk tujuan BENI adalah kelompok-kelompok yang terkait dengan karyawan, konsumen, pemegang saham, lingkungan alam, dan pemerintah (misalnya, korupsi dalam kaitannya dengan bisnis). Pertanyaan yang akan ditanyakan mengenai hal ini meliputi:

- 1) Apakah ada kelompok aktivis sosial untuk setiap kategori (karyawan, konsumen, pemegang saham, lingkungan alam, dan pemerintah)?
- 2) Berapa banyak anggota yang termasuk dalam kelompok ini?
- 3) Berapa anggaran untuk kelompok-kelompok ini?
- 4) Berapa banyak buletin yang diterbitkan?
- 5) Apakah kelompok ini mengadakan lokakarya atau konferensi, dan jika ya, berapa kali setiap tahun?

g. Cakupan Media

Sektor terakhir yang akan dievaluasi adalah liputan media. Jika outlet media suatu negara menerbitkan cerita atau majalah yang membahas tentang etika bisnis, negara tersebut dianggap akan menanggapi masalah ini dengan lebih serius. Isu utama untuk mengukur aktivitas etika bisnis di sektor media berkaitan dengan klasifikasi berita media sebagai cerita etika bisnis. Untuk tujuan indeks yang berfokus pada ketidakpatuhan terhadap undang-undang terkait etika bisnis akan tetap dianggap sebagai cerita etika bisnis (misalnya, penipuan). Cerita yang membahas organisasi etika bisnis atau kelompok aktivis sosial juga akan dimasukkan, seperti halnya tindakan filantropi oleh perusahaan atau investasi sosial atau etika. Karena mendapatkan data dari semua media (mis., Majalah, radio, dan televisi) bisa jadi sulit, kami menyarankan agar hanya surat kabar nasional besar (versi cetak dan online) yang dipertimbangkan dalam melakukan evaluasi indeks etika bisnis nasional. Namun apakah data dan teknologi yang ada saat ini dapat memasukkan dimensi indeks

ini untuk banyak negara. Untuk itu, pertanyaan utama yang harus ditanyakan mengenai cakupan media meliputi:

- 1) Berapa persentase cerita media yang terkait dengan etika bisnis?
- 2) Apa pentingnya cerita yang diberikan (misalnya, cerita utama, panjang cerita, frekuensi)?
- 3) Apakah ada kolom etika bisnis biasa?
- 4) Ada berapa majalah etika bisnis?

Semua komponen yang digunakan pada indeks etika bisnis nasional/BENI patut dijadikan sebagai komponen mulai dari dimensi akademik, bisnis, sosial/investasi etika, etika organisasi bisnis, media, dan kelompok aktivitas sosial. Semua pertanyaan dijadikan sebagai pengukuran indeks etika bisnis secara nasional maupun cakupan yang lebih luas. Indeks ini digunakan untuk melihat kapasitas sebuah negara mampu menjalankan etika bisnis secara transparan, akuntabilitas, dan terbuka. Pertanyaan dijadikan dalam pengukuran evaluasi indeks etika bisnis. Komprehensifitas pengukuran akan mampu dianalisis secara manfaat dan efektivitas dalam menjalankan proses bisnis secara efisien.

C. Implementasi Integritas Dalam Aktivitas Bisnis

Kata “integritas” berasal dari integer, yang berarti keutuhan latin. Keutuhan ini dapat digambarkan sebagai konsistensi internal, menggabungkan keyakinan, kata-kata, dan tindakan. Momen yang menentukan untuk konsistensi ini sering kali merupakan situasi dengan tekanan eksternal merevisi opini atau tindakan. Berbagai macam situasi dapat disebabkan dari tekanan yang berasal dari kolega, pemerintah, dan pesaing pada industry yang sama. Sebuah tekanan dalam pelaksanaan integritas tidak menjadi negatif seperti ancaman, godaan, dan tantangan dari persaingan pasar. Ada sebuah keyakinan yang positif dan kuat bahwa integritas akan menjadi sebuah kesatuan dalam setiap praktik dan kegiatan bisnis. Hal ini tidak dapat diabaikan, tetapi harus diimplementasikan secara konsisten.



Integritas dapat diimplementasikan melalui perilaku dan ekspresi sesuai dengan karakter pribadi manusia. Hal ini dapat disesuaikan dengan tuntutan bisnis melalui proses internalisasi dan eksternalisasi. Internalisasi dapat dilakukan melalui formulasi regulasi, kode etik kerja, dan pedoman hubungan antar anggota organisasi sesuai nilai bisnis perusahaan. Eksternalisasi dapat dilakukan melalui penguatan dari ahli bisnis, etika, dan akademisi dengan kegiatan workshop ataupun seminar ilmiah. Integritas merupakan konsep kesatuan yang melibatkan proses bisnis secara keseluruhan. Keutuhan menyiratkan kombinasi komponen (Cox dkk., 2017).

Kegagalan implementasi integritas bisnis dapat mengakibatkan proses bisnis menjadi tidak lancar (Tullberg, 2012). Dari posisi integritas, penyelidikan sering kali bersifat konstruktif hipotesis «kurang lebih». Beberapa prinsip perusahaan mungkin memberikan panduan dan masih menyisakan ruang untuk penilaian pribadi tetapi sejumlah besar aturan mungkin membatasi dengan cara sesuai prosedur. Semakin tinggi tujuan juga meningkatkan risiko kegagalan dibandingkan dengan ambisi. Dari sudut pandang motivasi, itu merangsang untuk memiliki kesempatan yang adil untuk mencapai tujuan. Target tinggi yang tidak realistis untuk penjualan akan sering kali menurunkan motivasi perwakilan penjualan daripada memacu mereka untuk mencapai yang tidak mungkin. Oleh karena itu, untuk menjaga keseimbangan, ambisi yang meningkat harus dikombinasikan dengan lebih banyak sumber daya. Namun, perusahaan mungkin tidak mendelegasikan kekuasaan yang cukup atau sumber daya kepada karyawan untuk memenuhi kewajiban ambisius ini. Pelaksanaan proses bisnis harus dilaksanakan secara bertanggung jawab melalui pemberdayaan sumber daya manusia dan integritas moral dalam etika bisnis.

Proses pelaksanaan bisnis harus memiliki tujuan yang akan dieksekusi oleh karyawan sebagai ujung tombak perusahaan. Beberapa tujuan akan menjadi sulit disebabkan ketidaktahuan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Ini bisa menyebabkan praktik manipulasi dan penggelapan yang bertentangan dengan prinsip integritas bisnis. Karyawan harus diberikan kesempatan

untuk menyampaikan pendapat dan ide dalam implementasi praktik bisnis. Ini harus memenuhi aspek transparansi dan keterbukaan antara perusahaan dan pegawai.

Perusahaan harus memberikan ruang dan kesempatan untuk melakukan kritik konstruktif kepada karyawan. Ruang kebebasan harus didapatkan sebagai fungsi kontrol eksekusi bisnis perusahaan. Implikasinya akan menjadikan proses bisnis lebih terarah dan professional. Keterlibatan karyawan akan meningkatkan kepuasan kerja (Azmy, 2019; Benn et al., 2015). Proses bisnis yang dijalankan akan mampu diawasi secara menyeluruh. Organisasi bisnis harus menyadari bahwa tata kelola perusahaan yang dijalankan secara berintegritas dan professional. Maka akan menghasilkan kualitas bisnis yang tinggi dan mampu memenuhi ekspektasi semua pemangku organisasi. Pelaksanaan integritas memang membutuhkan kerjasama dan komitmen dalam membangun praktik bisnis yang bersih.

Jika seorang karyawan melakukan sesuatu yang menghasilkan kritik perusahaan, ini akan membawanya dalam praktik bisnis yang tidak efektif. Kritik karyawan akan menyebabkan proses bisnis yang sudah berjalan akan terhenti. Perusahaan akan melakukan investigasi secara keseluruhan. Kemungkinan atasan yang menjadi pimpinan karyawan akan menjadi pihak yang bertanggung jawab atas kesalahan praktik bisnis. Program sosial perusahaan yang dibentuk melalui Corporate Social Responsibility (CSR). Kegiatan ini akan menguntungkan perusahaan dalam pencitraan integritas bisnis di mata masyarakat dan konsumen. Hal ini akan mengurangi independensi karyawan dalam memberikan input baru terhadap praktik bisnis perusahaan.

Integritas adalah pekerjaan penuh kasih dan reseptif untuk membuat diri utuh dan bahagia abadi melalui secara kritis dan tekun memisahkan siapa kita sebenarnya dari ego palsu. Integritas yang dipahami secara intrinsik sangat berharga karena memungkinkan kita menjadi manusia yang terbatas, rentan, dan saling bergantung. Integritas tidak begitu baik untuk diri sendiri; itu adalah prasyarat untuk menjadi manusia sejati. Implementasi yang terjadi pada konsep praktik integritas yang ada di perusahaan Cina dan Inggris



(Ma, 2016). Kedua perusahaan ini memiliki doktrin yang berbeda pada praktik integritas dalam kegiatan bisnis.

Ini merupakan langkah maju yang besar dengan memperkenalkan doktrin peluang perusahaan ke dalam kewajiban fidusia direktur di China; akan tetapi, aturan saat ini hanya memberikan kerangka hukum dasar, dan aturan tersebut tidak cukup untuk menghalangi direktur memanfaatkan peluang perusahaan untuk kepentingan pribadi mereka. Dalam hal ruang lingkup aplikasi, ini hanya berlaku untuk direktur dan manajer senior; supervisor dan pemegang saham pengendali tidak tercakup dalam tugas ini. Apalagi konsep direktur tidak memperhitungkan *de facto directors* dan *shadow director*. Direkomendasikan bahwa untuk memaksimalkan perlindungan untuk kepentingan perusahaan, ruang lingkup lamaran harus diperluas dan klasifikasi berbagai jenis direktur di bawah hukum Inggris harus dipertimbangkan untuk pengenalan ke dalam hukum China.

Sehubungan dengan otorisasi, hanya rapat pemegang saham yang dapat menyetujui penggunaan peluang perusahaan oleh direktur dan manajer senior di China. Ini mungkin tidak praktis dan tidak efisien karena prosedur untuk mengadakan pertemuan seperti itu rumit dan panjang. Dikatakan bahwa dewan direksi harus berhak untuk mengizinkan konflik kepentingan aktual dan potensial serta penggunaan peluang perusahaan. Persyaratan yang berbeda untuk otorisasi di perusahaan swasta dan perusahaan publik di bawah hukum Inggris harus dipertimbangkan untuk reformasi undang-undang China di masa mendatang.

Cakupan sempit penerapan doktrin peluang perusahaan, beban pembuktian yang berat pada perusahaan pengugat dan pendekatan santai yang diadopsi oleh pengadilan menunjukkan bahwa keseimbangan saat ini condong ke arah peningkatan efisiensi bisnis di Cina. Kasus baru-baru ini juga menunjukkan bahwa pengadilan toleran terhadap perilaku direktur dan manajer senior. Mereka enggan meminta tanggung jawab direktur dan ingin memastikan bahwa peluang perusahaan digunakan. Dengan demikian, integritas bisnis direktur dan manajer senior tidak dijaga dengan ketat. Dikatakan bahwa toleransi saat ini atas kesalahan direktur dan dorongan

direktur untuk memanfaatkan peluang bisnis secara penuh sebagian berasal dari dorongan negara untuk meningkatkan kinerja ekonomi dan sebagian dari kurangnya peraturan perundang-undangan yang rinci serta kurangnya pengalaman atau ketidakmampuan dari para juri. Untuk meningkatkan efisiensi bisnis dan integritas bisnis dalam jangka panjang, sangat disarankan agar keseimbangan saat ini ditangani kembali dan lebih banyak penekanan harus diberikan pada pemeliharaan integritas bisnis. Secara khusus, ruang lingkup penerapan doktrin peluang perusahaan harus diperluas, dan beban pembuktian tidak boleh sepenuhnya ditempatkan pada perusahaan penggugat. Selain itu, sikap peradilan yang lebih ketat harus diterapkan untuk tujuan melindungi kepentingan perusahaan dan meningkatkan integritas bisnis. Jika integritas adalah masalah pertemuan dengan welas asih, reseptif, dan kritis terhadap diri sejati seseorang sekaligus mengalami empati terhadap orang lain. Kurang integritas berarti mengecewakan diri sendiri dan orang lain. Kegagalan seperti itu menyebabkan ketakutan dan kecemasan. Satu-satunya cara untuk bahagia selamanya adalah memiliki integritas. Itulah mengapa integritas secara intrinsik berharga dan juga mengapa setiap pelanggaran begitu serius. Kurangnya integritas merusak kehidupan dan berbagai profesi yang kita jalani dalam hidup kita. Integritas yang dipahami dengan benar bukanlah fitur tambahan untuk bisnis; itu adalah inti dari bisnis yang sehat.

Untuk bisnis, terdapat *trade-off* antara tumbuhnya kepercayaan pelanggan dengan melindungi privasi konsumen dan mengumpulkan informasi yang berguna untuk database pemasaran (Sama & Shoaf, 2002). Kehadiran pemberitahuan privasi dan kemudahan menemukannya di situs adalah mekanisme utama untuk menciptakan iklim positif dari kepercayaan pengguna dan kesesuaian nilai (Gefen dkk., 2003; Wang & Emurian, 2005). Bisnis berharap dapat membangun kepercayaan pelanggan dengan menyatakan kebijakan penanganan data mereka di situs web mereka (Pollach, 2006). Pola bisnis baru menemukan pengguna lebih bersedia untuk memberikan informasi ketika jumlah privasi yang dijanjikan meningkat, sehingga mencerminkan integritas yang dirasakan dari nilai organisasi.

Implementasi integritas bisa digunakan baik pada sektor publik dan bisnis (Doig & Wilson, 1999). Beberapa fungsi efektivitas implementasi integritas pada sektor bisnis dan publik meliputi:

1. Marketisasi: Memperkenalkan persaingan pasar ke dalam produksi layanan publik.
 - a. Memisahkan peran pembeli/pengatur dan penyedia.
 - b. Menciptakan pasar semu antara badan publik, perusahaan dan organisasi nirlaba dalam perawatan kesehatan, pendidikan, layanan sosial pribadi, dan perumahan sosial.
 - c. Tendering kompetitif wajib dan pengujian pasar
2. Disagregasi: Memperkuat kapasitas strategis pusat dengan memisahkan fungsi kebijakan dan eksekutif.
 - a. Kontrol pusat yang lebih ketat atas definisi kebijakan dan kerangka kerja sumber daya.
 - b. Tanggung jawab desentralisasi untuk blok-blok terpisah dari aktivitas eksekutif ke unit layanan yang dilimpahkan.
 - c. Pergeseran dari proses ke keluaran dalam mekanisme kontrol dan akuntabilitas
3. Insentif: Menghubungkan insentif dengan kinerja untuk mendorong kewirausahaan yang lebih besar dan perhatian yang lebih dekat pada pemotongan biaya dan efisiensi organisasi
 - a. Peningkatan diferensiasi dalam gaji di tingkat individu, dan insentif yang memaksimalkan pendapatan di tingkat organisasi.
 - b. Metode kuantitatif pengukuran kinerja dan efisiensi.
 - c. Strategi manajemen sumber daya manusia.
 - d. Melibatkan para profesional dan pekerja sektor publik.

Bisnis itu sendiri belum pindah ke penyampaian atas nama layanan publik, atau dalam kaitannya dengan badan publik yang ada di setiap cara yang signifikan di sektor publik. Ini adalah karena banyak dari area yang tersisa pada aktivitas sektor publik tetap terpengaruh oleh implikasi politik dari keberadaan seluruhnya

yang diserahkan kepada pihak swasta dan juga karena jumlah uang yang tersedia mungkin tidak signifikan atau karena kendala pada memberikan layanan publik mungkin tidak menarik banyak bisnis. Dalam totalitas pengeluaran pemerintahan, serta perbedaan antara belanja kegiatan dan administrasi pengeluaran (seperti manfaat pembayaran) atau yang sedang berlangsung hubungan pemerintah-bisnis kontraktual di berbagai bidang seperti pertahanan atau konstruksi, jumlah tambahannya adalah tidak signifikan dan cenderung tersedia untuk spesifik minat bisnis.

D. Implementasi *Business Ethics Index*

Indeks etika bisnis (BEI) dikembangkan di AS untuk mengevaluasi secara sistematis sentimen konsumen terhadap praktik etika bisnis (Tsalikis dkk., 2008). Sebagai langkah awal di kancah internasional, BEI diperluas ke Uni Eropa - Inggris, Spanyol, dan Jerman. Pilihan Uni Eropa didasarkan pada kesamaan budaya dan metodologi, selain kepentingan ekonomi daerah. Namun, yang lebih penting dalam jangka panjang mungkin adalah dua raksasa Asia yang sedang berkembang - Cina dan India. Untuk pertama kalinya BEI diterapkan pada budaya yang tidak didasarkan pada warisan Yahudi-Kristen. Guru Konfusianisme, Mencius, adalah pendukung keunggulan kebenaran daripada keuntungan. Dalam pemikiran Konfusianisme, prinsip moral memiliki prioritas di atas kepentingan materi (Mencius, Buku 1: 1). Ide yang sama juga diungkapkan dalam Analects (Buku 4: 5): “Kekayaan dan kedudukan tinggi adalah apa yang diinginkan pria tetapi kecuali saya mendapatkannya dengan cara yang benar, saya tidak akan tinggal di dalamnya.” Cheung dan King (2004) mempelajari pilihan moral “Pengusaha Konfusianisme” dengan melakukan serangkaian wawancara pribadi dengan manajer di Cina, Taiwan, Hong Kong, Singapura dan Kuala Lumpur (Cheung & King, 2004). Mereka menemukan bahwa tindakan para wirausahawan Konfusianisme “tidak dapat dipertanggungjawabkan dengan dalil maksimisasi utilitas ... kebajikan moral dikejar bukan untuk menghasilkan lebih banyak keuntungan tetapi sebagai tujuan itu sendiri” (hlm. 245, 258).

Di sisi lain, sebagian ada yang menemukan bahwa nilai-nilai Konfusianisme tidak secara signifikan memprediksi pilihan moral dalam sektor keuangan di Cina (Woodbine, 2004). Dia mendalilkan bahwa penjelasan yang mungkin dari evaluasi nilai-nilai tradisional seperti itu mungkin disebabkan oleh filsafat Marxis dan Maois selama bertahun-tahun, atau bahkan program ekspansi dan modernisasi ekonomi yang lebih baru. Sebagian berpendapat bahwa, sebagai hasil dari Konfusianisme, perbedaan utama antara budaya Barat dan Timur adalah “fokus relatif pada kebaikan-kelompok-(Kolektivisme) di Timur *versus* kebaikan-individu-individu. (Individualisme) di Barat”. Lebih khusus lagi di Cina, mereka telah mengalami pengaruh filosofis Marxis dan Maois selama bertahun-tahun yang menekankan perspektif kelompok sosialisme (Ralston dkk., 2008).

Indeks ini dirancang sebagai seperangkat ukuran yang merujuk pada dirinya sendiri dan evaluasi pelaksanaan integritas secara komprehensif. BEI telah dikembangkan untuk memfasilitasi perbandingan longitudinal (yaitu dalam konteks budaya) daripada horizontal (yaitu antara konteks budaya) dan dengan demikian lebih konsisten dengan perspektif relativistik. Dalam tradisi relativistik, indeks ini diperkenalkan sebagai kerangka kontingensi mereka untuk memahami pengambilan keputusan etis (Ferrell & Gresham, 1985). Daripada mencoba menemukan prinsip moral universal, mereka merekomendasikan pemeriksaan konteks (budaya, sejarah, situasional atau individu) dan variabel yang mempengaruhi perilaku etis. Seperti kebanyakan negara, mayoritas studi etika bisnis lintas budaya yang melibatkan Cina dan India berfokus pada persepsi manajerial (Nyaw & Ng, 1994). Bidang studi utama lainnya melibatkan praktik “guanxi” - diterjemahkan secara longgar sebagai “hubungan” (Zhang & Zhang, 2006). Guanxi melibatkan pengembangan keterikatan emosional, persahabatan, dan kepercayaan dalam jangka waktu yang lama. Guanxi dapat menjadi sangat berharga dalam situasi bisnis. Sebuah kutipan yang diwawancarai mengatakan “Sangatlah penting untuk mempertahankan guanxi yang baik dengan 40-80 pelanggan terpenting (Pedersen, 2006)”. Namun, masih harus ditentukan apakah guanxi itu relevan dalam menjaga pelanggan tetap dalam situasi pemasaran massal.

Artikel ini menjelaskan kelayakan pengukuran *Business Ethics Index* (BEI) dalam masyarakat yang kompleks dan beragam. Cina dan India adalah negara terpadat di dunia dan indikasi saat ini adalah bahwa mereka akan bersaing untuk kepemimpinan ekonomi dunia dalam beberapa dekade mendatang. Melacak BEI masing-masing saat kemajuan ekonomi ini terjadi merupakan tantangan dan peluang. Beberapa implementasi penggunaan indeks ini dalam mengukur etika bisnis di berbagai negara adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran Sentimen Konsumen Terhadap Praktik Etika Bisnis

Business Ethics Index (BEI) digunakan dalam mengukur sejauhmana organisasi bisnis sensitive terhadap respon dari konsumennya. Survey ini dilakukan di negara Amerika Serikat dengan menggunakan ICS (*Index Consumer Sentiment*) dan CBCCI (*Conference Board Consumer Confidence*). Dua indeks ini digunakan bagaimana responsifitas perusahaan dalam menghadapi sentiment baik dari konsumen dan kepercayaan dalam menjalankan praktik bisnisnya secara benar. Data dari 503 wawancara telepon digunakan perhitungan BEI sebanyak 107 responden. Ini menunjukkan positif secara keseluruhan sentimen konsumen terhadap perilaku etis bisnis. Perhitungan BEI di masa depan sedang direncanakan yang akan memungkinkan estimasi dinamika laten tren sentimen konsumen terhadap Amerika etika bisnis (Tsalikis & Seaton, 2006).

Indeks Sentimen Konsumen Universitas Michigan didirikan pada tahun 1946 dalam upaya untuk menilai sikap konsumen dan harapan masa depan. Indeks ini digunakan untuk memprediksi pengeluaran konsumen di masa depan, keputusan menabung, dan pada akhirnya jalannya perekonomian Amerika. Prinsip di balik indeks adalah bahwa konsumen yang pesimis tidak cenderung melakukan pembelian dalam jumlah besar atau komitmen hutang yang signifikan yang menyebabkan perlambatan ekonomi, sedangkan yang sebaliknya terjadi ketika konsumen merasa optimis (Katona, 1974).

Pentingnya ICS terlihat dari pencantumannya dalam Indeks Indikator Utama yang diterbitkan oleh Departemen Perdagangan AS. ICS terdiri dari tiga pertanyaan utama yang mengukur:

- a. Bagaimana orang memandang situasi keuangan mereka sendiri.
- b. Bagaimana mereka memandang ekonomi secara umum dalam jangka pendek, dan
- c. Bagaimana mereka memandang prospek ekonomi dalam jangka panjang

Indeks Sentimen Konsumen yang diprakarsai oleh Universitas Michigan bertujuan untuk menganalisis sikap dan harapan konsumen atas praktik bisnis di masa depan. Penggunaan indeks untuk meramalkan pengeluaran konsumen, keputusan menabung, dan pergerakan roda ekonomi. Indeks ini menunjukkan konsumen bersifat pesimistis dan tidak melakukan pembelian dalam jumlah besar. Ini mengakibatkan perlambatan ekonomi Amerika Serikat. Tiga pertanyaan utama yang ditanyakan pada indeks ini meliputi:

- a. Bagaimana perspektif konsumen atas situasi keuangan?
- b. Bagaimana perspektif konsumen atas kondisi ekonomi jangka pendek?
- c. Bagaimana perspektif konsumen atas prospek ekonomi jangka panjang?

Indeks utama lainnya yang mengukur sentimen konsumen ekonomi adalah CBCCI yang telah diluncurkan pada tahun 1967 setiap dua bulan sekali. Pada tahun 1977 CBCCI diperluas menjadi basis bulanan. Meskipun ICS dan CBCCI mengukur kepercayaan konsumen terhadap keadaan ekonomi Amerika, pendekatan metodologis mereka sangat berbeda. Sementara ICS menggunakan wawancara telepon dari sekitar 500 responden, Dewan Konferensi melakukan survei surat kepada sekitar 3.500 responden. Variasi kecil juga ada dalam rumus untuk menghitung kedua indeks. Hasil dari implementasi *Business Ethics Index* (BEI) mampu menunjukkan bahwa menjalankan

praktik bisnis harus sesuai etika dan profesional dalman menjaga kepercayaan konsumen.

2. Implementasi *Business Ethics Index* (BEI) di Jepang

Praktik BEI dilakukan untuk praktik bisnis di Jepang (Tsalikis & Seaton, 2008). BEI keseluruhan untuk Jepang berada di 99,1 - sedikit di sisi negatif. Pola komponen BEI serupa dengan pola di A.S. Dalam pertanyaan terbuka tentang pengalaman etis bisnis sebagai konsumen, orang Jepang mengkhawatirkan layanan pelanggan dan praktik manajemen yang baik. Baik BEI secara keseluruhan maupun distribusi komponen BEI untuk Jepang sangat mirip dengan AS. Temuan ini sesuai dengan banyak kesamaan dalam persepsi etis antara manajer Jepang dan Amerika, termasuk pandangan mereka tentang tanggung jawab perusahaan dan praktik bisnis yang tidak etis (Nakano, 1997).

Menurut Jonathan Hendriksen: 'Jepang seperti A.S. pada tahun enam puluhan. Orang-orang menghargai persahabatan dan keluarga dan memiliki etika bisnis yang sangat kuat. Jabat tangan sangat berarti; orang Jepang tidak besar dalam kontrak bisnis. Masalah yang mungkin terjadi adalah bahwa skor perwakilan/ masa depan BEI untuk Jepang sebenarnya berada pada sisi skala negatif. Tampaknya banjir berita tentang perusahaan Jepang yang nakal telah berdampak negatif pada jiwa bangsa. Pelajaran terakhir datang kepada kita dari kebijaksanaan kuno Konfusianisme. Menurut Watsuji, korporasi tidak harus mendapatkan kepercayaan kita, mereka sudah mendapatkan kepercayaan kita (Koehn, 1999). Masyarakat Jepang dibangun di atas kepercayaan kepada manusia lain untuk bisnis lain. Kredo ini mungkin masih bisa memberikan pembenaran terbaik untuk keberlangsungan BEI. Ide Watsuji menyiratkan ketahanan manusia terhadap perilaku bisnis yang tidak etis. Praktik bisnis Jepang harus dilakukan sesuai nilai-nilai keterbukaan dan tata kelola bisnis secara benar.

3. *Business Ethics Index* di Amerika Serikat

Pelaksanaan BEI di Amerika Serikat merupakan kelanjutan dari riset survey sentimen konsumen (Tsalikis & Seaton, 2007a) and subsequent, measurements of the BEI. The overall BEI fell to 102.6 (from a revised 108.7 in 2004). Studi ini melanjutkan pengukuran sistematis sentimen konsumen terhadap praktik etika bisnis yang pertama kali diukur pada tahun 2004. Indeks Etika Bisnis (BEI) terdiri dari empat pengukuran yang mewakili dimensi, ' pribadi-perwakilan, ' dan, ' masa lalu-masa depan, '. Sebuah perusahaan wawancara telepon profesional dipekerjakan untuk mengumpulkan lima gelombang berturut-turut dari 1.045 wawancara telepon dalam prosedur omnibus. Kumpulan dari lima gelombang mewakili proses pengambilan sampel yang memungkinkan terciptanya interval kepercayaan untuk ini, dan selanjutnya, pengukuran BEI. BEI secara keseluruhan turun menjadi 102,6 (dari yang bangkit kembali 108,7 pada tahun 2004). Penurunan tersebut dikaitkan dengan penurunan ekspektasi konsumen terhadap perilaku etis bisnis di masa depan.

Penurunan BEI dari 108,7 menjadi 102,6 disebabkan oleh penurunan kepercayaan tentang perilaku etis bisnis di masa depan. Hasil estimasi studi deviasi standar BEI akan digunakan untuk membangun interval kepercayaan untuk pengukuran di masa mendatang, yang akan terdiri dari satu gelombang merepresentasikan responden pada hasil survey. Deviasi standar populasi cenderung sangat stabil, bahkan jika mean BEI harus berfluktuasi. Meskipun saat ini BEI masih berada di wilayah positif, kelanjutan tren ini di masa mendatang mungkin memerlukan perhatian. Gambaran tersebut akan menjadi lebih jelas dengan gelombang BEI yang akan datang pada tahun 2007 dengan menggunakan metodologi dan data provider (ORC) yang sama. Peristiwa besar diberitakan di media nasional dari sebuah perusahaan yang berperilaku tidak etis, kami siap untuk memesan gelombang BEI lainnya dalam beberapa hari setelah cerita itu pecah. Rencana masa depan termasuk memperluas ruang lingkup BE secara internasional. Fokus awal akan berada

di Eropa dengan Inggris, Jerman dan Spanyol yang mewakili Uni Eropa sebagai representatif.

4. **Business Ethics Indeks di Uni Eropa**

Implementasi *Business Ethics Index* (BEI) di Uni Eropa yang difokuskan pada tiga negara yaitu Inggris, Jerman, dan Spanyol (Tsalikis & Seaton, 2007b). Studi ini memperluas pengukuran sistematis sentimen konsumen terhadap praktik etika bisnis ke arena internasional. Data untuk Indeks Etika Bisnis (BEI) dikumpulkan di tiga negara Uni Eropa (Inggris, Jerman, Spanyol). Orang Jerman adalah yang paling pesimis sedangkan orang Inggris paling optimis tentang perilaku etis bisnis di masa depan.

Masalah penyatuan nyata UE adalah keragaman budaya yang dimiliki oleh persatuan tersebut (Jha & Johnston, 2021). Karena inspeksi UE adalah kumpulan negara dan bukan entitas yang bersatu, setidaknya dalam hal persepsi konsumen tentang praktik etika bisnis. Polonsky dkk. (2001) mengidentifikasi beberapa perbedaan dalam persepsi etika konsumen antara empat negara UE Utara (Jerman, Denmark, Skotlandia, Belanda) dan empat negara UE Selatan (Portugal, Spanyol, Italia, Yunani) (Polonsky dkk., 2001). Van Luijk (1997) mengemukakan bahwa praktik etika bisnis negara-negara Eropa Selatan dan Timur tertinggal dari negara-negara Eropa Utara dan Barat (van Luijk, 1997). Perbedaan etika yang serupa antara Utara dan Selatan dilaporkan oleh Wood (1995). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga negara Eropa memiliki kesamaan persepsi terhadap perilaku etis bisnis di masa lalu. Namun, ketiga negara tersebut sangat bervariasi dalam persepsi mereka tentang perilaku etis masa depan berdasarkan bisnis. Lebih khusus lagi, perbedaan Utara vs Selatan rusak karena kesenjangan terbesar dalam persepsi tentang masa depan ada antara Jerman dan Inggris, dengan Spanyol terletak di tengah-tengah.

Menurut Becker dan Fritzsche (1987), manajer Jerman menunjukkan orientasi pesimis (H. Becker & Fritzsche, 1987). Hal yang sama juga terjadi dalam penemuan kami tentang

sentimen konsumen Jerman tentang perilaku etis bisnis di masa depan. Namun, konsumen Jerman seharusnya tidak terlalu khawatir karena survei referensial silang menemukan bahwa manajer Jerman dianggap oleh manajer lain sebagai yang paling etis (Jeurissen & Van Luijk, 1998). Dalam temuan survey ini, orang Spanyol lebih dekat dengan sentimen etika konsumen Amerika tetapi cukup berbeda dari sentimen etis tentang masa depan Jerman dan Inggris. Temuan saat ini sesuai dengan pertanyaan Argandona tentang klise bahwa warga negara Eropa Selatan memiliki penghinaan dan ketidakpercayaan terhadap hukum dan Negara.

Argandona berpendapat bahwa korupsi publik di akhir tahun delapan puluhan merugikan persepsi etis masyarakat Spanyol (Argandoña, 1999). Konsumen Spanyol tampaknya telah bangkit kembali dari korupsi publik ini dan bencana minyak goreng yang disebutkan di atas pada tahun 1981. Sentimen etis positif dari responden Inggris juga dapat dijelaskan oleh sebuah argument yang menjelaskan bahwa perusahaan Inggris ,menjadi semakin sadar akan kebutuhan untuk menunjukkan kredensial etis mereka kepada konsumen' (Bussey, 2006).

5. **Business Ethics Indeks di Amerika Latin**

Business Ethics Index (BEI) dilakukan untuk mengukur proses etika bisnis di Amerika Latin (Tsalikis et al., 2014). Selama hampir 10 tahun, Indeks Etika Bisnis (BEI) telah mengukur persepsi konsumen tentang perilaku etis bisnis di AS dan banyak negara lain. Riset ini memperluas BEI ke lima negara Amerika Latin (Brasil, Bolivia, Meksiko, Argentina, dan Kolombia). BEI Argentina dan Bolivia sama besarnya dengan AS, sedangkan untuk Brasil, Kolombia, dan Meksiko jelas lebih tinggi. Sub-indeks komponen menunjukkan pola yang berbeda. Masalah etika utama untuk Brasil dan Bolivia terkait layanan, sedangkan Meksiko dan Argentina mengeluh tentang harga yang terlalu tinggi.

Pertama dan terpenting, penelitian ini menetapkan bahwa persepsi etika bisnis di lima negara Amerika Latin pada tahun

2008 secara umum positif. Secara khusus, kelima negara tersebut menunjukkan keyakinan kuat pada tren positif dalam etika bisnis. Yang paling signifikan, dan bertentangan dengan stereotipe konvensional dari praktik etika yang buruk di wilayah tersebut, orang Amerika Latin sendiri tidak memandang perilaku etis bisnis secara negatif. Faktanya, skor BEI di lima negara ini umumnya lebih tinggi, terkadang jauh lebih tinggi, daripada di AS. Kedua, skor BEI yang lebih tinggi ini kemungkinan besar terkait dengan ekspansi ekonomi yang kuat yang dinikmati oleh kawasan Amerika Latin sejak sekitar tahun 2003. Pada gilirannya, kemakmuran ekonomi makro ini didasarkan pada ledakan komoditas yang mengesankan dan meluas yang didukung oleh permintaan China dan India untuk mineral Amerika Latin, hidrokarbon, hasil pertanian, dan sejenisnya. Meskipun kami telah menyarankan bahwa ekspansi ekonomi dari ekspor komoditas dapat meningkatkan skor BEI di Amerika Latin dan tempat lain, lingkungan eksternal yang menguntungkan ini mungkin masih tidak menghasilkan skor BEI yang lebih tinggi secara proporsional di antara negara-negara yang berbeda.

Kondisi nasional individu masih menjadi masalah, dan melampaui titik tertentu, dapat mempengaruhi skor BEI. Pengalaman nasional individu dengan bisnis dan perilaku etis pemerintah tampaknya memainkan peran penting di luar ekonomi makro sederhana. Kesulitan politik yang signifikan di Kolombia dan Meksiko mungkin telah membuat pelanggaran etika bisnis menjadi pucuk jika dibandingkan, termasuk dalam daftar masalah publik yang paling rendah. Dan di Argentina dan Bolivia, pergumulan lokal dengan perusahaan domestik dan terutama asing telah memperburuk persepsi etika bisnis (masa lalu). Jadi, meskipun terjadi ledakan komoditas, skor BEI secara keseluruhan di Bolivia dan Argentina mungkin memiliki nilai yang baik tertekan oleh konflik ini. Menariknya, sebagian besar Brasil tetap tidak diperhitungkan dalam "perkiraan" kami tentang faktor penentu skor BEI di Amerika Latin. Brasil tidak mengalami konflik politik seperti yang diderita Meksiko dan

Kolombia. Brasil juga belum pernah mengalami konflik parah dengan perusahaan asing (dan domestik) yang tampaknya telah menekan skor BEI di Bolivia dan Argentina dalam beberapa tahun terakhir. Skor BEI Brasil yang relatif tinggi mungkin hanya merupakan fungsi dari kinerja ekonomi.

Akhirnya, lebih banyak penelitian perlu dilakukan di bidang ini, seperti yang ditunjukkan oleh contoh Brasil kami. Misalnya, seperti disebutkan sebelumnya, Amerika Tengah dan Karibia, yang kekurangan mineral, minyak, dan bahan mentah untuk diekspor, belum menikmati ekspansi ekonomi seperti yang dialami kawasan lain. Penelitian ini mungkin berharap persepsi kinerja etika bisnis menjadi lebih rendah di negara-negara ini? Masih banyak pekerjaan yang harus dilakukan terkait determinan BEI, dan tidak hanya di Amerika Latin.

6. ***Business Ethics Index* di Indonesia: Industri Kreatif**

Pelaksanaan pengukuran *Business Ethics Index* (BEI) mengukur praktik bisnis yang difokuskan pada industri kreatif (Premananto dkk., 2018). Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan gambaran tentang penerapan etika bisnis dalam industri kreatif di Indonesia. Kajian ini fokus pada pemahaman *Business Ethics Index* (BEI) di Indonesia, khususnya bagi industri kreatif dalam persepsi generasi milenial. Penelitian ini menggunakan metode survei dengan 136 responden yang merupakan generasi milenial. Selain itu, penelitian ini juga menggunakan 3 subsektor yaitu industri kuliner, industri seni, dan industri showbiz. Pengambilan sampel dilakukan dengan *accidental sampling*. Pengukuran BEI dilakukan dengan menggunakan 4 dimensi, yaitu “personal - vicarious” dan “past - future”. Hasil penelitian menunjukkan bahwa generasi milenial di Indonesia terbuka dengan budaya global. Dari perhitungan BEI diketahui bahwa nilai BEI untuk industri kreatif baik umum maupun khusus di Indonesia mendapatkan hasil di atas 100 sama dengan negara maju. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan BEI antara subsektor industri kreatif di Indonesia dan BEI masing-masing subsektor dengan industri kategorisasi BEI di Indonesia. Hal ini dapat diartikan bahwa

generasi Y/milenial di Indonesia adalah generasi yang terbuka, tidak peka terhadap perilaku etis di industri kreatif.

Penelitian ini berfokus pada generasi tertentu yang berusia 15-30 tahun atau disebut Generasi Y/generasi milenial. Generasi milenial merupakan generasi yang menghadapi keterbukaan informasi. Ini generasi juga memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya (Generasi X). Penelitian ini menemukan bahwa industri kreatif BEI di atas 100, baik di industri kreatif BEI secara umum maupun di BEI pada masing-masing subsektor, diteliti pada subsektor kuliner, subsektor showbiz, dan subsektor kesenian. Hal tersebut tidak berbeda dengan BEI di negara maju seperti hasil pengukuran BEI yang telah dilakukan oleh Tsalakis di Spanyol, Jerman, Inggris dan Amerika Serikat.

Generasi milenial di Indonesia memiliki sifat terbuka terhadap budaya dari luar negeri. Generasi milenial kurang peka terhadap pandangan etis, mengingat Indonesia terkenal dengan adat istiadat timur yang sopan. Hal ini dimungkinkan karena keterpaparan informasi begitu mudah dengan hadirnya internet. Selain itu, Generasi milenial dihadapkan pada keterbukaan informasi yang kuat, dengan hadirnya banyak media sosial seperti YouTube, Twitter, Facebook dll. Banyaknya media sosial membuat hubungan mereka tidak terbatas di daerah. Mereka mudah berkomunikasi dengan individu dari negara lain, sehingga dengan mudah menerima budaya negara lain. Kondisi ini mempengaruhi generasi milleneal dalam menilai nilai-nilai etika atau tidak terhadap suatu perilaku tertentu. Dalam penelitian ini digunakan 4 pengukuran BEI yaitu *Personal -Past*; Pergantian *-Past*; *Personal Future*, dan *Vicarious -Future*. Pada dimensi pengukuran *Personal-Past* dan *Vicarious-Past*, tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara industri kreatif BEI secara umum dengan BEI pada masing-masing subsektor industri kuliner, subsektor Show-Biz, dan Subsektor Seni. Begitu pula tidak terdapat perbedaan yang signifikan di BEI pada masing-masing subsektor yang diteliti yaitu subsektor kuliner, subsektor BEI, subsektor Show-Biz dan subsektor Seni

BEI. Hasil yang relatif berbeda bila BEI pada *Personal-Futures* dan *Vicarious Future* yaitu terdapat perbedaan yang signifikan pengukuran BEI dan BEI secara umum pada masing-masing subsektor. Hal ini dimungkinkan karena pengetahuan pribadi dan pemberitaan media akan membentuk persepsi etika bisnis ke depan yang berbeda-beda untuk setiap sub sektor industri, sangat bergantung pada gencarnya pemberitaan media di subsektor tertentu dibandingkan subsektor lainnya. Kajian ini memiliki banyak keterbatasan antara lain: Pertama, kajian ini hanya mengkaji tiga subsektor yaitu subsektor Kuliner, Show-Biz dan Seni, pada penelitian selanjutnya perlu dilakukan pada subsektor industri kreatif lainnya, atau pada sektor industri lain dibandingkan dengan subsektor industri kreatif. sektor industri kreatif. Kedua, penelitian ini hanya berfokus pada generasi milenial saja, pada penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan generasi yang berbeda seperti generasi X dan generasi Z, serta membedakan bagaimana BEI menurut generasi yang berbeda. Tiga hasil penelitian menunjukkan bahwa BEI pada masing-masing subsektor memiliki perbedaan yang signifikan terutama pada BEI-*Personal-Future* dan *Vicarious-Flexure*, sehingga ke depannya perlu dilakukan penelitian terhadap variabel anteseden yang mempengaruhi pandangan/konsep etika konsumen.

E. Tujuan dan Manfaat Integritas Dengan *Business Ethics Index*

Integritas pragmatis berangkat dari apa yang disebut kepentingan pribadi yang tercerahkan; yang pertama mengarahkan manajer untuk mempertimbangkan masalah mendasar dari perusahaan dan ekonomi. Seorang pragmatis menganggap organisasi sebagai alat untuk mencapai tujuan manusia, bukan sebagai milik untuk dipertahankan. Dia akan mempertimbangkan strategi terkoordinasi dengan pemerintah dan kelompok nirlaba untuk mengurangi rasa sakit dalam mengatur ulang.

Manajer akan lebih sadar akan saling ketergantungan sarana dan tujuan. Mereka tidak akan membenarkan upah rendah dan kondisi kerja yang buruk dengan kebutuhan perusahaan mereka untuk menjadi kompetitif dan menguntungkan. Apa yang disebut *sweatshop* (dengan upah yang relatif rendah terhadap kebutuhan dasar dan jam kerja merupakan hambatan bagi kewajiban keluarga) tidak akan ditoleransi sebagai sarana yang sah untuk mengakhiri daya saing organisasi. Daya saing perusahaan akan menjadi tujuan antara, dan pendekatan terhadapnya akan dibandingkan sehubungan dengan konsekuensi sosial.

Pragmatisme akan mensyaratkan bahwa penawaran kerja diperiksa sehubungan dengan kondisi obyektif para pekerja. Pemberi kerja yang membuat kontrak dengan pemasok yang menolak ekspektasi wajar karyawan mereka melebihi tingkat penghidupan dan lingkungan kerja yang sehat dan aman gagal menunjukkan integritas. Upah dan biaya hidup dalam komunitas dapat dibandingkan untuk menentukan apakah upah tersebut memadai. Meskipun ini bukan latihan mekanis sepenuhnya, dan memerlukan penilaian, ini jauh dari mempertimbangkan integritas sebagai masalah proses dalam pembuatan kontrak. Etika pragmatis tidak mendikte pemaksaan institusi atau praktik suatu negara di negara lain. Sebaliknya, mereka menuntut penyelidikan tentang efek lokal dan global dari keputusan manusia. Tidak seorang pun, terlepas dari posisi atau identitas nasionalnya, dikecualikan dari tanggung jawab ini. Dalam banyak contoh ketidakadilan di dunia bisnis multinasional, mungkin manajer lokal dan asing terlibat.

Integritas pragmatis akan mengubah manajemen tanggapan terhadap pengorganisasian serikat. Ada banyak bukti ketertarikan karyawan pada perwakilan serikat pekerja. Freeman, Mitchell, dan Rogers (2000) menemukan bahwa sebagian besar pekerja yang tidak terorganisir menginginkan suatu bentuk representasi yang independen dari manajemen (Mitchell et al., 2000). Freeman, Kaliski dan Medoff (1986) mengamati keunggulan produktivitas dalam perusahaan yang berserikat (Kaliski et al., 1986). Ekonom lain telah mencatat bahwa serikat pekerja memenangkan kenaikan upah dan tunjangan yang diinginkan oleh karyawan. Manajer

yang mempraktikkan integritas pragmatis tidak akan berusaha untuk menekan serikat pekerja. Jika karyawan memberikan bukti otoritatif atas dukungan mereka untuk serikat pekerja (yang disebut pemeriksaan kartu), manajer mereka akan bersedia untuk mengakui serikat yang relevan.

Tentu saja, manajer harus menjaga profitabilitas perusahaan mereka. Namun, ini tidak bisa menjadi tujuan yang lebih tinggi yang membenarkan perlakuan buruk terhadap karyawan. Manajer idealnya harus mencari masukan dari karyawan mereka dalam pemilihan strategi yang menjaga profitabilitas dan standar ketenagakerjaan yang memadai.

F. Kesimpulan

Integritas merupakan sesuatu kewajaran yang harus dilakukan untuk menghasilkan proses bisnis yang berkualitas. Kebutuhan dalam pelaksanaan dalam bentuk komitmen dan konsistensi dalam pelaksanaan semua standar dan pengukuran integritas bisnis. Proses bisnis akan memberikan dampak positif dan mampu memenuhi ekspektasi konsumen. Bisnis sangat sensitif dengan sentimen negatif dan positif sesuai dengan isu yang dibahas oleh konsumen. Dampak ini cukup signifikan dalam mengukur keberlangsungan bisnis. Sudah banyak penelitian dan kajian literatur dalam menganalisis *Business Ethics Index* (BEI) dan *Business Ethics National Index* (BENI) sebagai indikator utama sebuah negara dalam melaksanakan etika bisnis secara komprehensif. Dimensi dan indikator yang digunakan akan menjadi rujukan penelitian masa depan sesuai konteks dan masalah bisnis.

Kedua indikator ini menjadi rujukan dalam pengukuran implementasi etika bisnis. Komponen integritas tidak bisa dipisahkan dan menjadi bagian yang kuat dalam implementasi etika bisnis. *Business Ethics Index* (BEI) digunakan oleh John Tsalikis dalam mengukur perspektif konsumen terhadap sentiment negative dan pelaksanaan etika bisnis di Amerika Serikat. Indeks ini juga digunakan untuk mengukur etika bisnis di Jepang, Uni Eropa, dan Amerika Latin. Setiap negara yang diteliti memiliki permasalahan

tersendiri dalam melaksanakan etika bisnis secara proporsional. Semua itu dipengaruhi oleh budaya, perspektif kebangsaan, ideologi, dan etos kerja dalam melaksanakan etika bisnis sesuai dengan nilai organisasi. Indonesia difokuskan untuk mengukur industry kreatif dalam pelaksanaan etika bisnis. Hasilnya cukup mengejutkan bahwa sebagian generasi Y tidak sensitif dalam penerapan perilaku bisnis pada industri kreatif.

Konsep etika bisnis dibuat untuk mengatur perilaku manusia dalam melakukan aktivitas transaksi, perdagangan, dan ekonomi. Setiap kegiatan harus dilakukan dengan praktik integritas bisnis yang baik dan bertanggung jawab. Semua teori yang dikaji dalam artikel ini menjelaskan bahwa konsep integritas dan etika bisnis merupakan kesatuan dalam menjalankan kegiatan bisnis. Semua negara dan sektor bisnis berupaya melaksanakan tata kelola dengan baik. Kegiatan bisnis yang dilakukan harus memenuhi ekspektasi konsumen. Sustainability bisnis yang sehat akan berimplikasi terhadap proses bisnis dengan kualitas tinggi. Etika, integritas, dan moral harus dijalankan secara seimbang. Semua penelitian mengarahkan bahwa etika bisnis baik melalui BEI dan BENI sebagai indeks atau patokan tergantung cakupan masalahnya. Setiap indeks menjelaskan bahwa komponen & indikator yang digunakan bahwa praktik bisnis harus dilakukan secara terbuka dan akuntabilitas.

DAFTAR PUSTAKA

- Argandoña, A. (1999). Business ethics in Spain. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 22, Issue 3). <https://doi.org/10.1023/A:1006253604449>
- Azmy, A. (2019). Employee Engagement Factors in A Higher Education Institution. *Binus Business Review*, 16(2), 191–202. <https://doi.org/10.21512/bbr.v10i3.5857>
- Becker, H., & Fritzsche, D. J. (1987). Business ethics: A cross-cultural comparison of managers' attitudes. *Journal of Business Ethics*, 6(4), 289–295. <https://doi.org/10.1007/BF00382938>
- Becker, T. E. (1998). Integrity in organizations: Beyond honesty and conscientiousness. *Academy of Management Review*, 23(1). <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192969>
- Benn, S., Teo, S. T. T., & Martin, A. (2015). Employee participation and engagement in working for the environment. *Personnel Review*. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2013-0179>
- Bussey, N. (2006). Is it important to be an ethical brand? *Campaign*, 11.
- Cabana, G. C., & Kaptein, M. (2019). Team Ethical Cultures Within an Organization: A Differentiation Perspective on Their Existence and Relevance. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04376-5>
- Cheung, T. S., & King, A. Y. C. (2004). Righteousness and profitableness: The moral choices of contemporary Confucian entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 54(3). <https://doi.org/10.1007/s10551-004-6405-6>
- Covey, S. R., & Blankenhagen, D. (1991). The 7 habits of highly effective people. *Performance + Instruction*, 30(10). <https://doi.org/10.1002/pfi.4170301009>
- Cox, D., La Caze, M., & P. Levine, M. (2018). Integrity and the Fragile Self. In *Integrity and the Fragile Self*. <https://doi.org/10.4324/9781315192161>

- Doig, A., & Wilson, J. (1999). Ethics, integrity, compliance and accountability in contemporary UK government-business relations - Till death do us part. *Australian Journal of Public Administration*, 58(4). <https://doi.org/10.1111/1467-8500.00124>
- Donaldson, T. (2001). The ethical wealth of nations. *Journal of Business Ethics*, 31(1). <https://doi.org/10.1023/A:1010776922597>
- Enderle, G. (1997). A worldwide survey of business ethics in the 1990s. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 16, Issue 14). <https://doi.org/10.1023/A:1005866527497>
- Ferrell, O. C., & Gresham, L. G. (1985). A Contingency Framework for Understanding Ethical Decision Making in Marketing. *Journal of Marketing*, 49(3). <https://doi.org/10.2307/1251618>
- Gefen, D., Karahanna, E., & Straub, D. W. (2003). Trust and tam in online shopping: AN integrated model. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(1). <https://doi.org/10.2307/30036519>
- Ghorpade, J. (1991). Ethics in MBA programs: The rhetoric, the reality, and a plan of action. *Journal of Business Ethics*, 10(12). <https://doi.org/10.1007/BF00383795>
- Jennings, P. L., & Velasquez, M. (2015). Towards an Ethical Wealth of Nations: An Institutional Perspective on the Relation between Ethical Values and National Economic Prosperity. In *Business Ethics Quarterly* (Vol. 25, Issue 4). <https://doi.org/10.1017/beq.2015.42>
- Jeurissen, R. J. M., & Van Luijk, H. J. L. (1998). The ethical reputations of managers in nine EU-countries: A cross-referential survey. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 17, Issues 9–10). <https://doi.org/10.1023/a:1006007029718>
- Jha, P. P., & Johnston, L. (2021). Odd couple collaborations and making them tick! *European Business Review*, 33(2). <https://doi.org/10.1108/EBR-08-2018-0138>
- Kaliski, S. F., Freeman, R. B., & Medoff, J. L. (1986). What Do Unions Do? *Labour/Le Travail*, 18. <https://doi.org/10.2307/25142724>

- Kaptein, M. (1999). Integrity management. *European Management Journal*. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(99\)00053-5](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(99)00053-5)
- Katona, G. (1974). Psychology and Consumer Economics. *Journal of Consumer Research*, 1(1). <https://doi.org/10.1086/208575>
- Koehn, D. (1999). What can eastern philosophy teach us about business ethics? *Journal of Business Ethics*, 19(1). <https://doi.org/10.1023/A:1006102022834>
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*, 58(1). <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1391-x>
- Ma, F. (2016). Business integrity v. business efficiency: The corporate opportunity doctrine in China. *Journal of Financial Crime*, 23(1). <https://doi.org/10.1108/JFC-05-2014-0025>
- Ma, Z., Liang, D., Yu, K. H., & Lee, Y. (2012). Most cited business ethics publications: Mapping the intellectual structure of business ethics studies in 2001-2008. In *Business Ethics*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2012.01652.x>
- McMahon, C. (1994). Ethics and Excellence: Cooperation and Integrity in Business. Robert C. Solomon. *Ethics*, 104(4). <https://doi.org/10.1086/293672>
- Mitchell, D. J. B., Freeman, R. B., & Rogers, J. (2000). What Workers Want. *Industrial and Labor Relations Review*, 53(4). <https://doi.org/10.2307/2696145>
- Nakano, C. (1997). A survey study on Japanese managers' views of business ethics. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 16, Issue 16). <https://doi.org/10.1023/A:1017922002410>
- Nyaw, M. K., & Ng, I. (1994). A comparative analysis of ethical beliefs: A four country study. *Journal of Business Ethics*, 13(7). <https://doi.org/10.1007/BF00881299>
- Paine, L. (1994). Managing for organizational integrity. *Harvard Business Review*. <https://doi.org/10.1177/105256299301700404>
- Pedersen, M. H. (2006). Business integrity in China. *China Business Review*, 33(1).
- Pollach, I. (2006). Privacy statements as a means of uncertainty reduction in WWW interactions. *Journal of Organizational*

- and End User Computing*, 18(1). <https://doi.org/10.4018/joeuc.2006010102>
- Polonsky, M. J., Brito, P. Q., Pinto, J., & Higgs-Kleyn, N. (2001). Consumer ethics in the European Union: A comparison of northern and southern views. *Journal of Business Ethics*, 31(2). <https://doi.org/10.1023/A:1010780526643>
- Premananto, G., Hartini, S., & Sulistyawan, J. (2018). Business ethics index for creative industry in Indonesia. *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, 21(1), 117–126.
- Ralston, D. A., Holt, D. H., Terpstra, R. H., & Kai-Cheng, Y. (2008). The impact of national culture and economic ideology on managerial work values: A study of the United States, Russia, Japan, and China. *Journal of International Business Studies*, 39(1). <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400330>
- Sama, L. M., & Shoaf, V. (2002). Ethics on the Web: Applying moral decision-making to the New Media. *Journal of Business Ethics*, 36(1–2). <https://doi.org/10.1023/A:1014296128397>
- Sims, R. (2002). Business Ethics Teaching for Effective Learning. *Teaching Business Ethics (Dordrecht)*, 6(4). <https://doi.org/10.1023/A:1021107728568>
- Solomon, R. C. (2004). Aristotle, ethics and business organizations. In *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/0170840604042409>
- Treviño, L. K., & Brown, M. E. (2004). Managing to be ethical: Debunking five business ethics myths. In *Academy of Management Executive* (Vol. 18, Issue 2). <https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837400>
- Tsalikis, J., & Seaton, B. (2006). Business ethics index: Measuring consumer sentiments toward business ethical practices. *Journal of Business Ethics*, 64(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-005-4667-2>
- Tsalikis, J., & Seaton, B. (2007a). Business ethics index: USA 2006. *Journal of Business Ethics*, 72(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9163-9>

- Tsalikis, J., & Seaton, B. (2007b). The international business ethics index: European union. *Journal of Business Ethics*, 75(3). <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9249-4>
- Tsalikis, J., & Seaton, B. (2008). The international business ethics index: Japan. *Journal of Business Ethics*, 80(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9427-z>
- Tsalikis, J., Seaton, B., & Li, T. (2008). The international business ethics index: Asian emerging economies. *Journal of Business Ethics*, 80(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9459-4>
- Tsalikis, J., Seaton, B., & Shepherd, P. L. (2014). Business Ethics Index: Latin America. *Journal of Business Ethics*, 119(2). <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1587-9>
- Tullberg, J. (2012). Integrity-Clarifying and Upgrading an Important Concept for Business Ethics. *Business and Society Review*, 117(1). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2011.00401.x>
- van Luijk, H. (1997). Business Ethics in Western and Northern Europe: A Search for Effective Alliances. *Journal of Business Ethics*, 16(14). <https://doi.org/10.1023/A:1005819216111>
- Vega, G. (2003). Teaching Business Ethics for Effective Learning (Book). *Academy of Management Learning & Education*, 2(4). <https://doi.org/10.5465/amle.2003.11902107>
- Wang, Y. D., & Emurian, H. H. (2005). Trust in E-commerce: Consideration of interface design factors. In *Journal of Electronic Commerce in Organizations* (Vol. 3, Issue 4). <https://doi.org/10.4018/jeco.2005100103>
- Wood, D.J. (2000). Theory and Integrity in Business and Society. *Business & Society*, 39(4). <https://doi.org/10.1177/000765030003900402>
- Woodbine, G. F. (2004). Moral choice and the declining influence of traditional value orientations within the financial sector of a rapidly developing region of the People's Republic of China. *Journal of Business Ethics*, 55(1), 43–60. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-5592-5>

Zhang, Y., & Zhang, Z. (2006). Guanxi and organizational dynamics in China: A link between individual and organizational levels. *Journal of Business Ethics*, 67(4). <https://doi.org/10.1007/s10551-006-9031-7>



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



INTEGRITAS DALAM PERSPEKTIF ISLAM

M. Subhi-Ibrahim | Dhea Dayuranggi Meghatruh

*Program Studi Falsafah dan Agama,
Fakultas Falsafah dan Peradaban, Universitas Paramadina*

A. Pengantar

Prof. Nurcholish Madjid (Cak Nur) menulis bahwa menurut Karl Gunnar Myrdal, Indonesia termasuk kategori *soft state* (negara lunak), yaitu negara yang pemerintahan dan rakyatnya tidak mempunyai ketegaran moral, terutama moral sosial-politik. Menurut Cak Nur, kita mengidap kelembekan (*leniency*), sikap serba memudahkan (*easy going*), yang berakibat lenyapnya rasa peka terhadap penyelewengan dan kejahatan seperti korupsi, terkhusus dalam bentuk *conflict of interest*. Oleh karena itu, upaya menegakan moral adalah salahsatu yang maha penting bagi bangsa Indonesia. Bagi Cak Nur, lemahnya standar moral mengakibatkan krisis multidimensional. Krisis terus berlanjut sementara sejumlah negara telah mampu mengatasinya. (Madjid, 2006: 1071)

Sebetulnya, bangsa Indonesia punya modal sosio-kultural kuat untuk menjadi bangsa yang punya ketegaran moral. Dalam konstitusinya, Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI) sendiri memproklamkan diri menjadikan ketuhanan Yang Maha Esa sebagai

salahsatu dasar bernegara. Artinya, Indonesia menyatakan bahwa, nilai ketuhanan merupakan pondasi dan referensi nilai, menjadi kerangka pertimbangan moral dalam kehidupan berbangsa dan bernegara. Konsekuensinya, segenap aktifitas kenegaraan pun mempunyai pijakan metafisis dan spiritual. Harapannya, akan lahir komitmen moral dari setiap *stakeholder* NKRI yang tumbuh dari kesadaran bahwa seluruh putusan dan tindakannya adalah bernilai, tidak sia-sia dan memiliki implikasi eskatologis di hadapan Tuhan.

Bagi bangsa Indonesia, nilai ketuhanan itu berakar kuat dalam pola hidup masyarakat di Nusantara, jauh sebelum NKRI terbentuk. Nilai ketuhanan tersebut merupakan khazanah kearifan spiritual yang terrajut dan tersimpan rapih dalam galeri tradisi panjang, baik dalam format agama maupun sistem kepercayaan yang berumur ratusan atau bahkan ribuan tahun. Pemerintah Republik Indonesia mengakui 6 agama resmi, yaitu Islam, Kristen, Katolik, Hindu, Budha, dan Khong Hu Cu. Meskipun demikian, sebetulnya terdapat agama dan kepercayaan asli yang berkembang di Nusantara, seperti Sunda Wiwitan di Banten, Kejawen di Jawa Tengah dan Jawa Timur, Kaharingan di Kalimantan, Parmalim di Batak.

Artinya, meski bukan negara agama, Indonesia mengakui eksistensi agama sebagai sumber nilai kehidupan publik. Karena itu, bangsa Indonesia disebut “bangsa religius.” Klaim sebagai bangsa religius itu mengandung tuntutan dan keharusan penerjemahan nilai-nilai religius dalam kehidupan konkrit keseharian. Jadi, seharusnya kehidupan sosial, ekonomi, politik, budaya bangsa Indonesia diwarnai dan sejalan dengan nilai serta norma luhur agama. Agama merupakan modal spiritual, paradigma nilai dan dasar pijakan moral dalam menghadapi tantangan dalam dinamika berbangsa dan bernegara.

Namun, nyatanya, idealitas “negara yang berketuhanan” tersebut tercabik dan luluh-lantak oleh fakta: marak dan merajalelanya praktek korupsi di hampir semua lini birokrasi, baik di tingkat pusat maupun tingkat lokal. Seakan ada *blank spot* dalam pertimbangan moral sehingga aneka tindakan sosial, politik, hukum, dan budaya dibangun di atas pondasi dan pertimbangan moral yang minim, yang menunjukkan rendahnya kualitas moral. Mengerikannya, korupsi tampak seperti “budaya.” Budaya dalam arti, dilakukan secara sadar oleh “orang

yang berbudi” atau sebagai warisan turun-temurun, dari generasi ke generasi, dari satu orde ke orde lainnya. Korupsi jadi kosa kata harian masyarakat. Kata korupsi telah menjadi kata biasa: Biasa kita dengar, kita baca, dan saksikan wujudnya setiap hari.

Kesenjangan *das sollen*, apa yang seharusnya dengan *das sein*, apa yang senyatanya, masyarakat religius di satu sisi dengan berkecambahnya korupsi di sisi lain dalam tubuh bangsa kita mengundang keprihatinan. Keprihatinan bahwa agama tidak otomatis menjadikan pemeluknya menjadi bermoral. Sejatinnya, agama adalah solusi persoalan berbangsa dan bernegara, menjadi etos moral, tetapi nyatanya agama seolah disfungsi, tidak berdaya. Integritas anak bangsa dipertanyakan sekaligus integritas umat beragama pun dipertanyakan. Kemudian, kita patut mempertanyakan, apakah masih relevan membicarakan relasi agama dan integritas.

Tulisan ini berupaya menunjukkan kaitan antara integritas dan agama dengan membatasi agama hanya pada agama Islam. Pertanyaan-pertanyaan yang akan dijawab adalah: (1) Mengapa agama disfungsi dalam mengikat para pemeluknya secara moral? (2) Apakah ajaran Islam, seperti tauhid serta risalah kenabian dan perintah bertakwa, berakhlak mulia merupakan kerangka kerja berintegritas? Apakah sikap yang menjadi prasyarat berintegritas serta apakah unsur-unsur integritas dalam Islam? (3) Apakah model pendidikan yang *compatible* dengan upaya menumbuhkan integritas?

Untuk menjawabnya, ada beberapa langkah yang diajukan? Bagian satu, membahas fenomena agama dan keberagamaan yang berisi paparan tentang paradoks religiusitas dan keberagamaan yang mendua. Bagian dua, Islam dan integritas. Bagian ini merupakan pokok bahasan yang mengulas persoalan tauhid sebagai sumber integritas, penyempurnaan moralitas (akhlak) sebagai misi kenabian di mana integritas tercakup di dalamnya; asas hidup takwa yang merupakan pola ideal Muslim yang akan melahirkan integritas; hati nurani sebagai penjaga integritas pribadi; sikap istiqamah sebagai prinsip integritas; unsur-unsur integritas: sidiq, amanah, tabligh, fathanah. Bagian tiga, terakhir, mendeskripsikan tentang pendidikan integritas berbasis ketuhanan yang maha esa.

B. Agama dan Keberagamaan

Melanjutkan pertanyaan pada pengantar, apakah betul asumsi bahwa agama seolah absen dalam menumbuhkan integritas sebagai salahsatu obat dari penyakit korupsi? jawabannya bukan sekedar “betul” atau “tidak betul.” Perlu elaborasi tentang modus keberagamaan, cara orang menghayati agamanya yang tidak *compatible* dengan integritas. Bagian satu ini akan mengulas hal tersebut.

Dalam antropologi, agama adalah sistem simbol, perlambang. Oleh sebab itu, hidup religius merupakan hidup yang kaya akan ragam simbol. Simbol agama merupakan kulit pembungkus, bagian lahir, terluar dari makna, nilai, pesan, dan ajaran Ilahi. Proses beragama berarti melakukan kerja hermeneutis tanpa henti, menafsir secara berkelanjutan guna menembus lapis-lapis simbol sekaligus melampaui, “menyeberangi” samudera simbol itu untuk dapat merengkuh secara hakiki substansi dan esensi pesan Ilahi. Dengan kata lain, simbol-simbol agama dibaca, ditafsirkan, guna mendapatkan memetik pesan Ilahi yang selanjutnya diterjemahkan dalam perilaku konkrit keseharian.

Dalam fenomenologi agama, segenap realitas tidak dilihat secara homogen, tapi heterogen. Perspektif heterogen yang dimaksud adalah sudut pandang sakral (suci, ilahi) dan profan (duniawi). Realitas dilihat tidak seutuhnya sakral atau sepenuhnya profan. Ada realitas yang ditempatkan sebagai yang sakral, dan ada pula realitas yang diposisikan sebagai yang profan. Oposisi *biner* antara yang sakral dan yang profan inilah yang mereproduksi makna dalam religiusitas.

Demikian pula dengan simbol. Simbol dipandang sebagai sesuatu yang heterogen: simbol sakral, simbol profan. Dengan kata lain, manusia-religi membaca simbol dalam sakralitas dan profanitas. Membaca simbol agama hanya dari optik sakralitas akan mereduksi holistisitas pesan agama, dan sebaliknya. Pada tahap selanjutnya, hasil pembacaan terhadap simbol tersebut akan mewujudkan secara aktual dalam kehidupan sehari-hari dalam bentuk akhlak (moralitas). Karena itu, jika terjadi ketegangan antara nilai agama dengan praktek keberagamaan, yang perlu dikoreksi adalah modus religiusitas yang merupakan produk pembacaan terhadap simbol agama. Selanjutnya,

bagaimana modus keberagamaan yang memberi ruang bagi individu untuk melakukan penyimpangan moral, seperti korupsi, tak mendukung integritas?

Kegagalan dalam menangkap pesan agama dimulai dari sikap yang keliru dalam memposisikan dan memperlakukan simbol-simbol agama. Sebetulnya, simbol pada dirinya tidak memiliki makna-konstitutif. Ia hanya mempunyai makna-regulatif, yakni menuntun dan mengantarkan pemeluk agama agar sampai pada inti keberagamaan. Karena itu, simbol mesti diperlakukan sebagai semacam jembatan, perantara, bukan tujuan. Keberagamaan tidak ditujukan untuk simbol sebab keberagamaan yang berorientasi pada simbolisme akan mereduksi, memiskinkan banyak aspek substansial dari agama. Keberagamaan yang berorientasi pada simbol memproduksi cara beragama yang formalistik. Sebagai contoh: seseorang merasa telah menjadi orang baik ketika sudah melakukan ritual agama. Ritus agama, yang terdiri dari jaringan simbol agama, dijadikan sebagai tujuan akhir ritual. Padahal, shalat misalnya, merupakan ritus-penyembahan yang diharapkan akan melahirkan individu yang mampu menghindarkan diri perbuatan keji dan munkar (QS. Al-Ankabut [29]: 45). Kehidupan beragama yang simbolik-formalistik, mengabaikan inti-substansi ajaran, membuat agama menjadi mandul, tak memiliki daya cengkeram moral pada pemeluknya. Modus religiusitas tersebut sulit, untuk tidak mengatakan mustahil, melahirkan komunitas beragama dengan tingkat kepekaan moral yang pekat. Paling-paling, yang tampak adalah gairah beragama tampil dalam bentuk kemeriahan-semu dan selebrasi-banal tanpa aplikasi nilai fundamental agama. Oleh karena itu, tidak aneh, walaupun terlihat gairah keagamaan masyarakat dengan tampilan simbol-simbol agama yang kental, namun negara kita tetap menjadi *soft state*, negara lembek di mana batas-batas hukum kabur yang diiringi penegakan hukum yang inkonsisten dalam pemberantasan korupsi. Semua permasalahan dapat diselesaikan dengan mekanisme sogok-menyoqok atau permainan *money politics*.

Modus beragama yang berorientasi pada simbol itu diperparah oleh pandangan bahwa, simbol-simbol agama tersebut hanya memiliki fungsi personal saja. Artinya, agama dipandang hanya merupakan domain individual, tidak memiliki fungsi sosial. Karena itu, terjadi

kesenjangan yang sangat tajam antara *personal religiosity* dengan *social religiosity*, yang selanjutnya melahirkan pemisahan antara altar (urusan agama, personal) dengan pasar (perkara duniawi, sosial). Beragama hanya di rumah-rumah ibadah, sedangkan di kantor, di jalanan, agama dicampakkan. Padahal, semestinya sikap religius harus diejawantahkan dimana pun berada. Inilah sikap keberagamaan yang mendua.

Sikap keberagamaan mendua ini wajib dikoreksi. Untuk itu, diperlukan pandangan religius dan ekspresi keberagamaan yang lebih bersifat *holistic* (menyeluruh), yang mengintegrasikan kehidupan ibadah-ritual dengan praktik kehidupan konkrit. Sehingga agama menjadi bagian hidup, untuk tidak mengatakan hidup itu sendiri. Dengan demikian, spirit nilai moral agama menjadi kiblat perilaku keseharian, bukan saja ketika berada di tempat ibadah saja.

Jika dipadatkan, maka modus keberagamaan yang berorientasi pada simbolisme tersebut dapat pula dikatakan sebagai keberagamaan-teoretis. Inilah paradox religiusitas yang ciri-cirinya tampak dalam kehidupan masyarakat Indonesia.

Karena itu, kita menyaksikan kehidupan beragama di negeri ini: ibadah ritual tidak selalu mempunyai hubungan positif dengan ibadah sosial. Atau lebih tepatnya, ibadah ritual yang tidak berkualitas tidak akan berdampak positif pada perilaku. Padahal, menurut keberagamaan yang tulus tidaklah cukup hanya dengan mengerjakan segi-segi moral keagamaan. Keberagamaan yang sejati menuntut adanya wujud nyata konsekuensi ibadah, yaitu budi pekerti yang luhur, yang dibidikkan oleh ibadah itu. Bahkan, sikap keberagamaan yang membatasi diri hanya kepada hal-hal ritualistik dan formal akan sama dengan peniadaan tujuan agama yang hakiki.

Jadi, yang menentukan perilaku seseorang dalam kehidupan adalah bukan pada fakta bahwa, seseorang beragama, tetapi pada tingkat religiusitas (keberagamaan) yang dimilikinya. Religiusitas ialah penghayatan terhadap nilai-nilai yang disampaikan agama dan sekaligus dipraktikkan dalam kehidupan sehari-hari yang merupakan bentuk partisipasi individu pada Yang Sakral.

Pertanyaan yang muncul kemudian adalah, bagaimana menggeser modus keberagamaan yang penuh paradox, mendua, teoritis yang

membuat individu beragama tidak memiliki radar moral dalam hidup sehari-hari kepada modus beragama yang mampu memberi paradigma moral individu, sekaligus menumbuhkan integritas, meminimalisir kemungkinan praktek korupsi?

Islam dan Integritas

Integritas Tauhidi

Jika kita bicara tentang kaitan Islam dan integritas, maka kita wajib membedah terlebih dahulu tauhid, konsep ketuhanan Islam. Seluruh ajaran dan nilai-nilai Islam diturunkan dari tauhid. Inti tauhid adalah mengesakan Allah (nama resmi Tuhan dalam Islam). Allah memperkenalkan diri-Nya dalam Al-Qur'an sebagai *Ahad*. *Ahad* diartikan sebagai tunggal atau satu-satunya. Karena itu, bila dikatakan Allah adalah *Ahad*, berarti Allah adalah Sang Maha Tunggal, satu-satunya. Dalam konteks teologi, Allah adalah satu-satunya Tuhan Yang Disembah (*al-Ilah*), Sang Pencipta (*al-Khaliq*), Sang Pemelihara Semesta (*al-Rabb*). Tiap Muslim wajib mengimaninya. Iman kepada Allah tersebut meliputi hati, lisan dan perbuatan. Membenarkan dalam hati, mengikrarkan dengan lisan, dan mengamalkan dengan perbuatan. Oleh karena itu, orang beriman atau orang bertauhid adalah pribadi yang utuh, selaras, konsisten antara apa yang ada dalam hati bersesuaian dengan yang dikatakannya dan perbuatannya mencerminkan isi hati dan perkataannya. Dengan demikian, beriman dalam konteks tauhid telah secara gamblang mengajarkan dan menanamkan integritas. Oleh sebab itu, seharusnya, jika imannya benar, tauhidnya benar, maka ia pasti secara otomatis akan berintegritas. Tauhid berimplikasi menunggalkan hati, lisan dan tindakan tubuh; mengutuhkannya apa yang dalam hati, yang diucapkan dengan lisan dan perbuatan yang dilakukan tubuh. Inilah integritas tauhidi yakni integritas yang lahir dari iman akan ketunggalan Allah.

Sikap ketidaksesuaian, ketidaksinkronan, ketidakkonsistenan antara hati, lisan, dan tindakan tubuh menghasilkan sifat dan sikap munafik, hipokrit. Bermulut manis, tapi berhati busuk. Apa yang diucapkan, tidak mencerminkan isi hatinya. Kemunafikan sangat dikecam dalam Islam. Kemunafikan adalah penyakit dalam beragama.

Secara eksplisit, Nabi Muhammad menjelaskan tiga ciri orang munafik. (1) Bila berkata, bohong. (2) Bila berjanji, ingkar. (3) Bila diberi amanat, khianat. Dengan begitu, kita bisa katakan bahwa kemunafikan adalah lawan dari tauhid dalam sifat dan sikap, sekaligus anti-integritas. Dalam konteks keyakinan Islam, pribadi tak berintegritas lahir dari pola hidup tidak bertauhid.

Melihat kaitan erat antara tauhid dan integritas, sesungguhnya, ajaran Islam telah memberi pijakan dasar menumbuhkan integritas, yakni beriman dan bertauhid dengan benar. Integritas adalah produk dari konsistensi iman seorang Muslim. Integritas adalah buah Iman. Oleh sebab itu, integritas adalah perilaku baik, luhur, mulia yang disebut *akhlaq-al-karimah*.

Kita mulai dari tesis penting ini, relasi Islam dan integritas adalah bahwa integritas adalah bagian dari akhlak mulia yang merupakan ajaran Islam yang maha penting. Seperti kita ketahui, ciri utama ajaran Islam adalah adanya relasi erat antara dimensi batin (vertikal) dengan dimensi lahiriah, horizontal yang adalah kewajiban konsekuensial. Wujud dimensi konsekuensial itu adalah berbuat baik (*amal shalih*) atau kerja sosial dan bermoral mulia *akhlaq al-karimah*. Dalam konteks ini, mengutip pendapat Cak Nur, Nabi Muhammad menegaskan bahwa inti risalah kenabiannya berhubungan dengan perbaikan moral (*akhlaq*) manusia. Di tempat lain, Cak Nur mengistilahkannya sebagai: Melengkapi keluhuran akhlak (Madjid, 2006: 117)

Hal menariknya, Cak Nur berpandangan bahwa, kita tidak akan menemukan kata *akhlaq* dalam Al-Qur'an . Al-Qur'an hanya menyebut bentuk tunggalnya, yaitu *khuluq*. Namun, dalam praktek kebahasaan, dipakailah terminologi jamaknya, yakni *akhlaq*. Penggunaan istilah seperti itu dapat dibandingkan dengan penggunaan kata *ethics*, yang diimbui "s" di akhirnya, dalam bahasa Inggris. (Madjid, 2006: 111)

Menurut Cak Nur, makna kebahasaan *akhlaq* atau *khuluq* mengisyaratkan pengertian yang mendasar, yang satu akar kata dengan *khalq* (penciptaan), *Khaliq* (Pencipta) dan *makhluq* (ciptaan). Karena itu, istilah *akhlaq* atau *khuluq* merujuk pada pandangan dasar Islam bahwa manusia diciptakan dalam kebaikan, kesucian dan kemuliaan,

sebagai sebaik-baik ciptaan (*ahsanu taqwim*). Manusia berkewajiban memelihara kebaikan itu dengan beriman kepada Allah dan berbuat baik kepada sesamanya. Bila manusia tidak bisa memeliharanya, maka manusia tersebut jatuh martabatnya menjadi serendah-rendahnya makhluk (QS. Al-Tin [95]:4-6). (Madjid, 2006:118)

Cak Nur menarik persoalan akhlak ini sampai pada asal kejadian manusia. Kesucian asali *manusia* dikenal dengan istilah *fitrah* yang merupakan konsep kunci Al-Qur'an yang menjadi akar spiritual mengapa manusia bisa meraih kebenaran ketuhanan. Ajaran Allah, dalam bentuk agama yang suci (*hanif*) merupakan keberlanjutan atau pemenuhan fitrah suci insani. Inilah rahasia mengapa Rasulullah mengungkapkan bahwa beliau tidaklah diutus kecuali demi penyempurnaan *makarim al-akhlaq*, berbagai keluhuran moral. Berdasar perspektif ini, dapat dimengerti bahwa akhlak berkaitan erat dengan perjanjian primordial antara manusia dan Tuhan. Al-Qur'an melukiskan, sebelum manusia hadir di muka bumi ini, Allah memanggil manusia dan Allah meminta persaksian bahwa Allah adalah Tuhan Pemelihara (*Rabb*), dan manusia membenarkannya (QS. Al-Araf [7]: 172). Perjanjian tersebut menjelaskan mengapa manusia terlahir di muka bumi diringi dengan kecondongan spiritual untuk tunduk dan berbakti kepada Allah dan rindu kembali kepada Sang Pencipta dengan segenap kepasrahan dan kerelaan (*ridla*). Manusia rindu kembali kepada Allah merupakan wujud dari kerinduan mudik ke Asal. Tiap ciptaan, terutama manusia, rindu untuk dapat kembali ke asal. Laksana seorang anak yang berhasil kembali ke pangkuan bundanya, setiap kesuksesan kembali ke asal selalu melahirkan rasa bahagia puncak. Puncak kebahagiaan adalah keberhasilan kembali kepada Allah, Asal Segala Sesuatu. (Madjid, 2006: 119)

Kembali kepada Allah menuntut konsekuensi dalam perilaku manusia di kolong langit ini. Karena kembali kepada Allah adalah suatu keniscayaan yang diakibatkan perjanjian primordial, pangkal dari fitrah manusia yang suci yang mewujud dalam kerinduan jiwa kepada kebaikan, kesucian dan kebenaran (manusia sebagai ciptaan Allah yang *hanif*), maka proses pengembaraan kembali kepada Tuhan itu terwujud dalam bentuk keluhuran budi (*akhlaq al-karimah*). (Madjid, 2006: 119-120).

Akhlik mulia yang dimaksud, salahsatunya, adalah integritas. Karena itu, ditekankan kembali, integritas adalah bagian dari akhlak al-karim, budi pekerti yang luhur. Dengan demikian, ada kaitan erat antara risalah kenabian, pelengkapan berbagai budi pekerti luhur dengan integritas itu sendiri sebagai bagian dari padanya. Dalam ajaran Islam, akhlak al-karimah, termasuk integritas, adalah buah dari iman. Merujuk pada rukun agama (arkan al-din), iman (percaya) dan Islam sikap pasrah membuahkan ihsan. Ihsan sendiri adalah kesadaran akan kehadiran Ilahi yang menjadi pondasi, alas, dasar dari akhlak al-karimah. Dengan demikian, jika dikaitkan dengan integritas, maka ihsan merupakan pondasi, dasar integritas dalam Islam. Apakah yang dimaksud *ihsan* sebagai dasar integritas itu?

Ihsan sebagai Dasar Integritas

Sekedar mengingatkan kembali bahwa Islam hadir untuk manusia. Artinya, jantung pesan doktrin Islam terkait erat dengan masalah manusia, dan nilai-nilai kemanusiaan. Salah-satu masalah besar yang dihadapi manusia dalam membangun peradaban adalah masalah moralitas. Sejarah peradaban manusia mencatat bahwa, jatuh-bangunnya suatu bangsa terletak pada afirmasi atau negasinya terhadap moralitas. Runtuhnya kekaisaran Romawi misalnya, menurut Gibbon sebagaimana dikutip Nurcholish Madjid, disebabkan oleh kemerosotan moral. (Madjid, 2006: 111) Oleh karena itu, misi kenabian yang diemban oleh Nabi Muhammad adalah mengkampanyekan kembali nilai-nilai luhur moralitas.

“*Aku diutus untuk melengkapi beberapa budi pekerti luhur (makarim al-akhlak),*” demikian deklarasi Nabi Muhammad. Secara padat, Nabi Muhammad merumuskan misi profetiknya sebagai “pelengkapan akhlak mulia”. Artinya, orientasi doktrin Islam adalah masalah akhlak atau moralitas. Menariknya, purwarupa (*prototype*) moralitas Islam dimanifestasikan oleh figur historis Nabi Muhammad. Karena itu, rujukan moralitas Islam adalah pesan-ideal verbal Ilahiyah Al-Qur’an dan manifestasi historisnya, Nabi Muhammad.

Melalui Nabi Muhamad kaum Muslim belajar tentang bagaimana menjadi pribadi yang berintegritas: *sidiq* (jujur), *amanah* (terpercaya),

tabligh (menyampaikan), *fathonah* (cerdas). Inilah lima karakter utama dari integritas yang dicontohkan Nabi Muhammad. Yang lebih penting dari lima karakter integritas Nabi tersebut adalah unsur pembentuk karakternya, yakni kesadaran akan Allah. Bila dirumuskan, tesis utama dari integritas profetis Nabi adalah bahwa, *orang akan melakukan tindakan yang baik dan menghindari yang buruk jika memiliki kesadaran bahwa Allah selalu hadir, menatapnya*. Orang akan berintegritas bila ia yakin betul bahwa, Allah menatapnya tanpa jeda. Inilah yang disebut sebagai *ihsan*. Apakah *ihsan* itu? Dalam salah satu hadits dikisahkan bahwa pada suatu hari malaikat jibril menyamar sebagai seorang laki-laki, memakai baju putih, rambutnya kelam, dan tampak bukan seseorang yang melakoni perjalanan jauh. Jibril yang menyamar itu menghampiri Rasulullah dan bertanya tentang *ihsan*. Rasulullah berkata bahwa *ihsan* adalah suatu kesadaran yang mana seseorang menyembah Allah seolah-olah ia melihat Allah dan bila ia tak melihat Allah, ia sadar bahwa Allah melihatnya. Berdasar kisah tersebut, inti *ihsan* adalah kesadaran bahwa Allah selalu hadir, melihat. Agar seseorang meraih kesadaran tersebut, ia perlu melalui proses yang disebut *muroqabah*. Kata *muroqabah* memiliki akar kata yang sama dengan *roqib* yang bermakna penjaga atau pengawal, yang juga adalah salah satu nama Allah (*asma al-husna*). Allah dikenal pula sebagai *roqib al-ruqoba'* (Sang Maha Pengawas).

Kesadaran bahwa Allah selalu hadir tersebut tidaklah datang tiba-tiba, *instant*. Dibutuhkan iman, kepercayaan yang kokoh. Kekokohan iman pada Allah lahir dari pengetahuan (*ma'rifah*) yang benar tentang Allah. Pengetahuan tentang Allah diraih melalui pengenalan terhadap nama-nama (*asma*) dan sifat-sifat Allah yang diperkenalkan melalui wahyu-Nya, Al-Qur'an. Jadi, *muraqabah* tidak mungkin diperoleh seseorang yang tidak mengetahui, mengenal Allah sebagai *raqib*.

Ironinya, kadang kala kehidupan sehari-hari menutupi kesadaran akan kehadiran Allah, Sang Maha Pengawas, Sang Peneropong perilaku manusia. Apakah sebabnya? Karena godaan dunia dengan segenap pernik-perniknya telah menjerat hati untuk menyintainya. Singkatnya, banyak kejahatan yang lahir dari keterkikisan kesadaran bahwa geraik-gerik lahir dan batin seseorang diawasi secara langsung oleh Dia yang tak pernah tidur. Padahal, Al-Qur'an menyebutkan bahwa:

‘Dia beserta kamu, di mana pun kamu berada. Allah Maha Melihat apa-apa yang kamu kerjakan.’ (QS al-Hadid (57): 4).

Ada kisah berhikmah yang menggambarkan tentang kesadaran Ilahiyah ini. Suatu saat, Umar bin Khattab, seorang sahabat Nabi Muhammad, melakukan perjalanan dan melihat seorang anak penggembala kambing. Umar merayu si anak tersebut supaya satu ekor kambingnya dijual. Si anak itu berkata bahwa kambing yang digembalakkannya tersebut bukan miliknya. Umar terus merayu. "Satu ekor saja. Kamu tidak akan ketahuan karena kambingnya banyak. Kalau pun ketahuan, katakanlah bahwa kambingnya dimangsa serigala," kata Umar. Si Anak penggembala termenung sejenak. Sambil melihat Umar, ia berkata lagi, "kemudian, di manakah Allah saat ini?" (Subhi, 2013:25)

Ihsan sebagai dasar integritas merupakan pokok dari *taqwa*. Takwa merupakan asas hidup Muslim. Setiap Muslim diingatkan untuk selalu menjadikan takwa sebagai asas hidup kita. Oleh sebab itulah, mengapa pada seukuran teks Al-Qur'an, kita temukan bahwa, tujuan segenap ajaran Al-Qur'an adalah takwa (QS. Al-Baqarah [2]: 1-2)

Melalui takwa, seorang Muslim menyadari kehadiran Tuhan dalam hidup. Inti takwa adalah kesadaran yang sangat mendalam bahwa Allah selalu hadir (*omni present*) dalam hidup. Takwa ialah kalau seseorang mengerjakan segala sesuatu, ia kerjakan dengan kesadaran penuh bahwa Allah beserta, Allah menyertainya, Allah mengawasinya dan Allah memperhitungkan perbuatannya. Dalam bahasa Ibrani dikenal kata *Immanuel*. *Imanu* berarti beserta kita, *El* berarti Tuhan. Tuhan selalu bersama kita. inilah yang disebut pengawasan melekat (*waskat*) yang sebenarnya. Pengawasan yang *built in* dalam diri melalui iman sebagai akarnya. Jadi, jika seorang Muslim mengasaskan hidup pada takwa, maka secara otomatis ia akan terbimbing ke arah budi pekerti yang luhur (*akhlaq al-karimah*) (Madjid, 2000: 7) Ketika seseorang sadar bahwa Allah selalu hadir, menatapnya, maka apa pun yang ia lakukan demi mendapat ridha-Nya. Ciri bahwa sesuatu diridhoi-Nya adalah ada koneksi antara seseorang dengan hati nurani. Hati nurani berarti hati yang bercahaya. Hati yang membimbing pada kebaikan, dan kesempurnaan. Nabi SAW bersabda, "*Ingatlah bahwa dalam dirimu*

ada segumpal daging yang kalau baik, maka seluruh jasadmu (hidupmu) akan baik, dan kalau daging itu rusak maka seluruh jasadmu (hidupmu) pun rusak, (daging) itu adalah kalbu” (HR. Bukhari). Oleh karena itu, hati nurani adalah tempat konsultasi, teman dialog yang paling direkomendasikan. Dalam salah satu hadits riwayat Ahmad, *alkisah*, seorang sahabat yang berasal dari kampung, karenanya perangnya agak kasar. Namanya, Wabishah bin Ma‘bad al-Aswadi. Ia berkonsultasi kepada Rasulullah SAW. Wabishah bertanya, “Apa itu kebajikan dan kejahatan?” Nabi meletakkan tangannya di dada Wabisha seraya berkata, “Hai Wabishah, mintalah fatwa pada dirimu, mintalah fatwa pada hatimu (tiga kali). Kebaikan adalah sesuatu yang membuat hatimu tenang, sedangkan kejahatan adalah sesuatu yang membuat hatimu bergejolak meskipun kamu didukung oleh seluruh umat manusia”. Karena itu, jika seseorang ingin diridhai Allah, yang pertama mesti dilakukan adalah mendengarkan secara tulus dan jujur hati nuraninya. Menurut Cak Nur, hati nurani itu tunggal, dan selamanya hanya membisikkan yang benar dan yang baik saja. “Allah tidak membuat untuk seseorang dua hati dalam rongga dadanya” (QS. Al-Ahzab [33]: 4). (Madjid, 1995: 133)

Dalam konteks kehidupan bernegara, mengutip pandangan Cak Nur, pernyataan bahwa, negara berdasarkan Ketuhanan Yang Maha Esa yang dimaksudkan oleh Haji Agus Salim, Kahar Muzakir, Ki Bagus Adi Kusumo, dan Wahid Hasim bermakna *taqwa min Allah wa ridhwanah*, Takwa kepada Allah dan hanya mengharapkan ridha-Nya. (Madjid, 2000: 97) Itu artinya, negara kita, secara langsung atau tidak langsung, memiliki dasar spiritual dalam membangun karakter bangsa yang berintegritas sebab menjadi takwa sebagai dasar kehidupan berbangsa dan bernegaranya. Karena itu, tidak mengherankan bila syarat pertama seseorang menjadi pejabat negara adalah bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa. Hal ini bermakna, semua tindakan dalam melaksanakan kewajiban kenegaraan wajib dilakukan berdasarkan kesadaran bahwa, Tuhan hadir dalam setiap aktivitas. Tuhan mengetahui, mengawasi dan akan meminta pertanggungjawaban setiap noktah tindakan dan perilaku serta efeknya (Madjid, 2004). Jadi, sebetulnya, takwa itu bersifat operasional dan praktis. Namun, karena sejumlah faktor, asas hidup yang benar (*taqwa*) ini terlupakan. Faktor-faktor itu ada yang berasal dari luar dan ada pula yang berasal dari dalam diri individu.

Karena itu, sering kita dengar bahwa, “kejahatan terjadi karena ada niat dan kesempatan”. Niat adalah faktor internal, dan kesempatan adalah faktor eksternal (seperti sistem). Niat merupakan ekspresi dari dorongan dasariah manusia lainnya yang berasal dari *nafs*. Karena terkait dengan kajian keagamaan, maka saya akan mengupas hanya faktor internal saja.

Dalam salah satu perkataannya (*al-hadits*), Nabi Muhammad menyatakan bahwa jihad terbesar (*jihad akbar*) adalah *jihad al-nafs* (jihad melawan nafs). Meskipun memiliki berbagai makna, kata *nafs*, dalam makna peyoratifnya, diartikan sebagai hawa nafsu. Hawa berarti hasrat (*desire*), tingkah (*caprice*), hawa nafsu (*lust*) atau kecenderungan dalam diri seseorang untuk bersikap (*inclination*). Kata ini terulang 17 kali dalam Al-Qur’an. Sedangkan, nafsu atau *nafs* memiliki banyak makna dalam Al-Qur’an, seperti jiwa (*soul*), pribadi (*person*), diri (*self* atau *selves*), hidup (*life*), hati (*heart*) atau pikiran (*mind*). (Rahardjo, 2002:250) Jadi, secara singkat, hawa nafsu adalah dorongan untuk mendahulukan keinginan, kepentingan, dan kehendak diri. Dengan kata lain, hawa nafsu adalah egoisme, keakuan. Keakuan memiliki kecenderungan untuk melipatgandakan diri. Pelipatgandaan keakuan tersebut dapat kita temukan dalam keseharian, yang dalam ekspresi kebahasaannya dapat kita jumpai dalam ungkapan sehari-hari, seperti ini rumahku, mobilku, uangku dan seterusnya. Penggunaan kata ganti milik tersebut tidak mengenal batas. Pelipatgandaan keakuan yang tak mengenal batas tersebut, pada dasarnya, adalah ekspresi konkret hawa nafsu. Dengan kata lain, hawa nafsu cenderung untuk dipenuhi tanpa batasan. Al-Qur’an menyinggung hal ini: “Ketahuilah! Sesungguhnya manusia bertindak melampaui batas, disebabkan dia merasa dirinya serba cukup” (QS. Al-Alaq [96]: 6-7) Karena itu, Al-Qur’an menyebutkan pula bahwa, hawa nafsu pun bisa bermetamorfosis menjadi tuhan ketika ia diletakkan pada puncak tujuan eksistensi manusia, menjadi tujuan hidup itu sendiri. Terangkanlah kepada-Ku tentang orang yang menjadikan hawa nafsu (*hawa*) sebagai tuhannya. Maka apakah kamu dapat menjadi pengendali atasnya? Apakah kamu mengira bahwa, kebanyakan mereka itu mendengar atau memahami? Mereka itu tidak lain hanyalah seperti binatang ternak, bahkan mereka lebih sesat jalannya (dari binatang ternak itu). (QS. Al-Furqan [25]: 43-44).

Karena itu, hulu dari semua perbuatan melampaui batas, termasuk keserakahan dalam kepemilikan harta melalui jalan korupsi misalnya, adalah hawa nafsu ini. *Sesungguhnya nafsu itu mendorong kuat ke arah kejahatan, kecuali yang dirahmati Tuhanku* (QS. Yusuf [12]: 53).

Salah satu inti doktrin Islam adalah meregulasi hawa nafsu. Regulasi tersebut bukan pembendungan atau menutup pintu hawa nafsu sama sekali, tetapi penyaluran hawa nafsu sehingga tidak berakibat merusak, destruktif, baik secara individual maupun sosial. Aturan-regulatif itu berbentuk pembolean/perintah dan pelarangan. Karenanya, dalam Islam dikenal istilah *halal* (sesuatu yang dibolehkan) dan *haram* (sesuatu yang dilarang). Halal dan haram memiliki jenis: halal/haram *bi dzatihi* (disebabkan oleh dirinya) dan halal/haram *bi ghairihi* (disebabkan oleh yang lain). Akhlak mulia adalah buah dari takwa, yakni amal baik kita. Karena itu, orang yang menjadikan takwa sebagai asas hidup, maka prestasinya, reputasinya adalah amal kebaikan.

Integritas dan Hati Nurani

Pada paparan di atas, integritas pun menyangkut soal hati, yakni kemampuan olah nurani yang meliputi kejujuran, ketulusan, komitmen dan sebagainya. Sebelum memasuki pembahasan yang lebih mendalam, kita perlu menelisik terlebih dahulu agar kita mengerti arti hati nurani dan kaitannya dengan moralitas, termasuk integritas. Dalam penggunaannya, terutama dalam keseharian, kerap kali kita temukan kesalahpahaman tentang hati. Karena itu, kita perlu menjernihkan istilah hati atau *qalb* ini. Kita mulai dari pengertian kebahasaan. Secara harfiah, *qalb* berarti: bolak-balik. Makna *qalb* ini menyiratkan sifat dasar *qalb* yang selalu berubah-ubah, bolak-balik. Dalam bahasa Arab, *qalb* memiliki banyak makna, antara lain: jantung, isi, akal, semangat keberanian, bagian dalam, bagian tengah, sesuatu yang murni. Menariknya, *qalb* tidak digunakan untuk menyebut organ tubuh yang dalam Bahasa Arab disebut *kabid*. (Mubarok, 2000: 109-110) Jalaluddin Rakhmat berpandangan (1999: 69-70), *qalb* memiliki dua arti, yaitu: *qalb* dalam bentuk fisik dan *qalb* dalam bentuk ruh. Secara fisik, *qalb* diartikan sebagai jantung. Nabi Muhammad pernah

menyinggung hati dalam arti fisik ini. Nabi Muhammad menyebutkan bahwa dalam diri manusia, ada segumpal daging (*mudghah*). Jika daging itu baik, maka baik pula keseluruhan tubuhnya. Namun, bila daging tersebut rusak, rusak pula tubuhnya secara keseluruhan. Nabi mengistilahkan daging tersebut sebagai *mudghah*. Apa yang diungkap Nabi Muhammad adalah hati sebagai organ tubuh (jantung). Yang menjadi fokus dalam kajian akhlak atau moralitas adalah *qalb* sebagai daya batin yang bisa digunakan untuk *idrak*. Idrak diartikan sebagai kemampuan yang menghasilkan persepsi, pemahaman, pencerapan. Contohnya, rasa sedih dan bahagia. Instrumen untuk memikirkan dan merenungkannya adalah *qalb*, daya batin.

Hati dalam Al-Qur'an

Supaya lebih lengkap, kita perlu telusuri juga bagaimana Al-Qur'an menyinggung soal hati. Al-Qur'an mempergunakan kata *fuad* dan *qalb qalb* dan *fuad* untuk menyebut hati manusia (QS. al-Isra [17]: 36; al-Syu'ara [26]:89). Al-Qur'an pun menggunakan kata *shadr*, "dada" untuk menyebut suasana hati dan jiwa sebagai kesatuan psikologis (QS. al-Insyirah [94]:1). Menariknya, Al-Qur'an pun menggunakan istilah *qalb* untuk menyebut akal (QS. al-Hajj [22]:46), dan ruh (QS. al-Ahzab [33]: 10). (Mubarok, 2000: 110)

Dalam Al-Qur'an, istilah *qalb* (hati) disebutkan sebanyak 132 kali. Ada sejumlah sinonim *qalb* yang diperkenalkan Al-Qur'an sebagaimana diungkap di atas. Sebenarnya, maknanya sendiri beragam. Tampaknya, Al-Qur'an ingin menunjukkan fungsi penting hati bagi manusia. Fungsi penting tersebut disebabkan hati merupakan, semacam arena kebaikan-kejahatan, kebenaran-kesalahan. Hati dimiliki oleh orang beriman dan orang kafir. (Murata, 1998: 377-378)

Bagaimana Al-Qur'an mendeskripsikan hati? Minimal ada empat deskripsi Al-Qur'an tentang hati, yaitu: *Pertama*, hati sebagai *locus* yang menjadikan manusia menjadi sebagai "manusia." Dengan kata lain, hati merupakan pusat personalitas manusia. Disebabkan manusia secara *fitrah* terkait erat dengan Tuhan, hati pun menjadi *locus* perjumpaan manusia dengan Tuhan. Perjumpaan tersebut berdimensi

kognitif sekaligus moral. Karena hati merupakan sentral personalitas manusia, Tuhan pun melihat kualitas moral seseorang dari hatinya. (QS. al-Ahzab [33]: 5; QS. al-Baqarah [2]: 225; QS. al-Baqarah [2]:118; QS. al-Anfal [8]: 70). Dalam sejumlah hadits Nabi Muhammad menegaskan pula. Sifat munafik pun bisa mengejawantah dalam hati. (QS. al-Ahzab [33]:51; al-Taubah [9]:64; Ali Imarn [3]:154, 167; al-Fath [48]:11). *Kedua*, hati sebagai *locus* pengungkapan diri Allah. Hati merasakan bahwa Allah hadir. Dalam monteks kenabian, pewahyuan pun bisa terjadi dalam hati. (QS. al-Anfal [8]: 24; al-Baqarah [2]:97; al-Syuara [26]: 192-194; al-Najm [53]: 11-13). Perspektif tasawuf bisa memperkaya makna hati. Dalam tasawuf, hati dimengerti sebagai pusat mikrokosmos (alam kecil, *jagat cilik*). Selain itu, hati pun dipahami sebagai instrument epistemik yang dihubungkan dengan istilah *intellectus* yang biasa diartikan sebagai akal. Dalam tasawuf pula, hati dipandang sebagai tempat Yang Ilahi bersemayam. (Nasr, 2008: 9) *Ketiga*, hati adalah pusat pandangan, pemahaman, dan ingatan (*dzikr*) (QS. al-Naziat [79]:8;al-Hajj [22]: 46; al-Kahf [18]:57; Muhammad [47]: 24; Qaf [50]: 37; al-Kahf [18]: 28; al-Anbiya' [21]: 2; al-A'raf [7]: 179; al-Hasyr [59]: 14). *Kempat*, hati merupakan taman di mana tumbuh iman, sekaligus juga kekafiran, keraguan. (QS. al-Hujurat [49]:14;al-Taghabun [64]: 11); al-Mujadalah [58]: 22; al-Kahf [18]: 13-14; al-Fath [48]: 4; al-Nahl [16]: 22; Ali Imran [3]: 8; al-Taubah [9]:45). Deskripsi terakhir ini menunjukkan bahwa hati pun bisa dihuni kebaikan sekaligus dijangkiti kejahatan, bisa sehat dan bisa sakit dan berpenyakit. (QS. al-Baqarah [2]: 10; al-Anfal [8]: 49; al-Taubah [9]: 125; Muhammad [47]:20, 29; al-Muddatsir [74]: Luqman [31]; al-Nur [24]: Qaf [50]; al-Ahzab [33]: 12, 60).

Hati yang lembut cenderung reseptif terhadap petunjuk Ilahi (QS. al-Zumar [39]: 23), sedangkan hati orang yang salah cenderung mengeras, membatu (QS. al-Baqarah [2]: 74; al-Maidah [5]: 13; al-Zumar [39]: 22; al-Hadid [57]: 16). Hal ini menunjukkan bahwa, hati itu dinamis, tak punya perangai yang tetap. "Hati itu seperti selembur bulu di gurun pasir di atas bumi. Angin meniupnya ke satu sisi dan ke sisi lainnya." (Murata, 1998: 380-381) Pada makna terakhir inilah pendapat Cak Nur menemukan relevansinya, yakni hati yang secara

potensial bisa bersifat cahaya, terang (*nurani*), dan hati secara potensial dapat bersifat gelap (*dzulmani*). Hati nurani adalah radar moral untuk menentukan tindakan moral konkret kita.

Siklus Hati

Penjelasan-penjelasan di atas menunjukkan bahwa *qalb* atau hati dalam arti daya batin adalah *locus* sekaligus instrumen batin yang dinamis. *Pertama*, Sebagai *locus*, hati merupakan tempat pengejawantahan kehadiran Ilahi. Allah hadir „dalam“ diri manusia „dalam“ hati manusia. Kehadiran Allah ini bergantung pada kesadaran hati manusia. Pada hakikatnya, Allah Maha Hadir. Artinya, Allah senantiasa hadir di hadapan segala ciptaan-Nya, termasuk manusia. Namun, kehadiran Allah tersebut tak selalu dirasakan oleh manusia. Ada manusia yang terjaga hatinya, bersih dari kotoran-kotoran batin sehingga mampu merasakan kehadiran Allah. Tipe manusia ini selalu “menyaksikan” Yang Ilahi di mana pun dan kapan pun. Menyaksikan yang dimaksud adalah penyaksian batin. Bila penyaksian lahir membutuhkan mata lahir, maka penyaksian batin pun memerlukan mata batin. *Nah*, pada hakikatnya, seperti halnya mata lahir, mata batin bisa ditutup, bisa dibuka juga. Masalahnya, saat mata batin terbuka, tidak semuanya secara otomatis menyaksikan Yang Ilahi dalam kesadarannya. Sebagian banyak mata batin manusia terhalang oleh hijab. Apakah tirai penghalang mata batin itu? Dalam terminologi tasawuf, tirai penghalang itu disebut sebagai *hijab*. Jadi, bila dibayangkan seperti kita melihat gunung, lalu di depan mata kita ada tirai atau *hijab* yang menghalangi pandangan kita. Bukan hanya terhalangi tetapi pandangan kita pun teralihkan ke *hijab* tersebut. Kita terpesona, terpicat oleh hijab sehingga intensi awal untuk melihat keindahan gunung pun terlupakan. Menariknya, dalam spiritualitas Hinduisme, hijab itu disebut *maya*. Apakah yang dimaksud dengan *maya*? Dalam pandangan dan perbincangan keseharian, bahkan dalam alam pikiran Barat, *maya* disalahartikan sebagai tidak nyata, lawan dari nyata. Betulkah demikian? Menurut saya, tidaklah terlalu tepat bila *maya* diartikan sebagai “tidak nyata.” Untuk menjelaskan hal ini, kita perlu merujuk kepada kosmologi tradisional atau spiritual. Dalam

kosmologi tradisional, Yang Nyata itu dihayati sebagai Yang Ilahi atau Tuhan. Bahkan, dalam Islam, satu-satunya yang nyata adalah Allah. Karena itu, salahsatu nama Allah adalah *al-Haq* yang berarti ganda: Kebenaran dan Yang Nyata. Kredo persaksian Muslim atau syahadat (*syahadah*) yang pertama merupakan formulasi dari kosmologi spiritual ini. *La ilaha illa Allah*, tidak ada tuhan selain Allah. Dalam tasawuf, terjemahan batin dari syahadat pertama ini adalah yang nyata selain Yang Nyata (mengganti kata *ilah* dengan yang nyata dan Allah dengan Yang Nyata). Konsekuensi dari syahadat pertama ini adalah penegasan metafisik bahwa hanya Dia satu-satunya yang nyata; hanya Dia satu-satunya wujud. Oleh karena itu, tidak salah bila dikatakan bawa konsep *wahdah al-wujud*, kesatuan wujud atau *manunggaling kawula gusti* berasal dari syahadat pertama ini. Lalu, pertanyaannya: bila satu-satunya yang nyata adalah Allah, maka apakah yang selain Allah adalah tidak nyata? Untuk menjawab pertanyaan ini, kita perlu memetakan analisis kita secara ketat. *Pertama*, kita perlu bedakan antara Allah dan ciptaan-Nya (*makhluk*) sebagai manifestasi atau perwujudan-Nya. *Kedua*, dari sudut pandang Ilahi, yang selain-Nya, dalam hal ini manusia, adalah tidak nyata. Ketidaknyataan tersebut karena kebergantungan keberadaannya kepada Yang Ilahi. *Ketiga*, dari sudut pandang makhluk, manusia adalah nyata. Pada level ini, keberadaan, pikiran dan tindakan manusia adalah nyata. Manusia adalah *maya* dalam arti ia adalah ada dalam level kemakhlukan, namun ia adalah tidak ada bila dikaitkan dengan Sang Sumber Keberadaan. Inilah makna *maya*. Jadi, mungkin kata yang mendekati arti *maya* adalah seolah-olah atau “seakan-akan ada”. Kembali ke pokok pembahasan bahwa *maya* itu menghalangi mata batin manusia menatap Ilahi. Mengapa mata batin bisa terhalangi? Mata batin bergantung pada kesadaran. Kesadaran manusia bersifat intensional, yakni selalu terarah pada sesuatu. „Saya sadar akan/ tentang...“ Di sinilah masalahnya. Kesadaran manusia bisa terarah pada Yang Ilahi, bisa juga pada selain-Nya. Sebetulnya, bila pun kesadaran terarah kepada yang selain-Nya, tidak ada masalah asalkan tidak memandang sesuatu yang selain-Nya itu sebagai yang nyata secara mutlak. Masalahnya, sebagian banyak kesadaran yang terarah pada yang selain-Nya itu menganggapnya sebagai yang nyata, bahkan bernilai tinggi sehingga menjadi tujuan yang mengalihkannya dari

Yang Ilahi berakibat lupa akan jati diri dan tujuan penciptaannya. Hati pun terikat pada yang selain-Nya itu. Yang selain-Nya ini bisa dalam bentuk konkrit seperti benda-benda atau pun abstrak seperti jabatan atau bahkan nafsu (keinginan). Dalam istilah teknis disebut *hub al-duniya*, cinta kepada yang rendah. Karena hati telah terjejal, disesaki oleh yang selain-Nya, keberadaan Allah pun tak dirasakan. Lenyaplah kesadaran Ilahi dari jantung diri manusia. Hati merupakan tempat yang dinamis: bisa menjadi pengejawantahan Ilahi, bisa juga menjadi pengejawantahan yang selain Ilahi. Di sini pulalah titik awal mengapa orang tidak berintegritas. Dalam kehidupan religius dan spiritual, seseorang hanya akan berintegritas dalam arti sebenarnya bila ada rasa Ilahiyah bahwa Allah selalu hadir, selalu menatap perilakunya.

Kedua, hati pun adalah instrumen yang dinamis. Hati merupakan instrumen yang ditempatkan Allah dalam diri manusia sebagai radar moral-spiritual. Pada awalnya, hati itu suci, murni dan bersih atau fitri. Ia cenderung pada kebenaran, kebaikan dan keidahan Ilahi. Namun dalam perjalanannya, sebagai sebuah instrumen, hati sangat bergantung pada subjek penggunanya. Seperti makna kebahasaannya, hati ini bisa bolak-balik, bisa terang (*nurani*), bisa gelap (*dzulmani*).

Menurut Cak Nur, ada dua faktor yang mempengaruhi hati menjadi buruk dan gelap, yakni lingkungan dan dosa (Madjid, 1995b:9, Madjid, 1999:14). Antropologi Islam mencitrakan manusia sebagai makhluk yang baik. Kebaikan itu bersumber pada kecenderungan fitri manusia yang merupakan efek dai perjanjian primordialnya dengan Tuhan saat sebelum kelahiran di muka bumi. Al-Qur'an menceritakan bahwa saat di alam ruh, seluruh ruh manusia ditanya oleh Allah. „Apakah Aku adalah Tuhan pemelihara kalian? Ruh kita menjawab, “ya, kami membenarkan.“ Oleh karena itu, citra antropologi manusia adalah makhluk yang baik. Nah, apakah yang membuat manusia menjadi buruk? Lingkungan. Lingkungan mempengaruhi kualitas ruhani manusia. Apalagi, merujuk pada kritik para filsuf perennial, manusia modern hidup di dunia yang telah dilucuti dari yang sakral. Proses sekulerisasi membuat manusia kehilangan horizon sakralitas. Pengetahuan dan dunia dibersihkan dari yang sakral. Semuanya dipandang sebagai yang profan, duniawi. Di satu sisi, dunia modern dengan sekulerismenya ini mampu menciptakan sains dan teknologi

yang membantu kemudahan hidup manusia sekaligus menundukan alam. Di sisi lain, dunia modern menyajikan drama tragedi yang mana sains dan teknologi sekuler mengakibatkan manusia modern teralienasi, terasingkan dari jati diri spiritualnya yang berakibat kerapuhan mental kejiwaan, mudah stres-depresi dan mengalami gangguan jiwa. Selain itu, eksploitasi alam yang semena-mena memunculkan ancaman baru krisis ekologi. Alam yang rusak karena tangan manusia itu menimbulkan bencana di hampir semua sudut bumi, bahkan mengancam kelangsungan eksistensi manusia. Dalam sistem sosial, politik, ekonomi budaya pun tak jauh berbeda. Nafsu kekuasaan politik membuat perang kapan pun bisa meletus; eksploitasi manusia atas manusia, kemiskinan, korupsi masih menjadi pekerjaan rumah yang tak kunjung terselesaikan.

Pada lingkup yang lebih mikro, lingkungan ini dapat berarti lingkungan masyarakat, pergaulan sehari-hari. Dalam birokrasi yang korup, misalnya, cukup kecil kemungkinan seseorang bisa *survive* secara moral. Di luar sistem, teriak anti korupsi, namun ketika di dalam sistem, suara teriaknya tak terdengar, bahkan ikut-ikutan menjadikan korupsi sebagai praktek yang lazim, yang dipandang sebagai oli pembangunan. Yang ingin digarisbawahi di sini adalah bahwa ada faktor internal dan eksternal yang membuat hati menjadi gelap, yang memengaruhi seseorang menjadi buruk secara moral, tidak berintegritas.

Selanjutnya, seperti telah diungkapkan di atas, Cak Nur menyebut dosa sebagai salah satu penyebab hati menjadi gelap. Al-Ghazali mempunyai ilustrasi yang menarik untuk menjelaskan hal ini. Ia mengumpamakan hati sebagai cermin dan dosa bagaikan debu. Cermin yang baik adalah cermin dapat memantulkan apa pun yang ada di hadapannya, termasuk cahaya. Cermin yang baik itu pastilah cermin yang bersih dari debu. Cermin yang buruk adalah sebaliknya, yakni cermin yang kotor, tertutupi debu. Semakin tebal debu, semakin cermin itu tak dapat memfungsikan dirinya sebagai alat pemantul. Pertanyaannya, apakah yang harus dilakukan agar cermin hati bersih? Sederhana saja, rajin-rajin membersihkannya. Debu dosa selalu menghampiri kita sebagai manusia, baik sengaja mau pun tidak sengaja sebab dosa kerap kali berkaitan dengan sifat pelupa manusia. Dalam

bahasa Arab, istilah *insan* (manusia satu akar kata dengan *nisyun*, lupa. Lupa di sini dalam arti lupa jati diri; lupa asal dan tujuan penciptaannya sebagai manusia; lupa Allah. Lupa yang seperti inilah yang membuka jalan seseorang kehilangan kesadaran Ilahiyah sehingga melakukan dosa yang mengotori cermin hatinya, menjadikan hatinya menjadi hati yang gelap. Oleh karena itu, Allah menempatkan ritus shalat, misalnya, dalam rentang lima waktu. Shalat subuh adalah pengingat di awal aktifitas keseharian. Aktifitas keseharian pasca shalat subuh bisa melalaikan, membuat seseorang lupa akan jati dirinya, Tuhannya yang bisa menjadi pintu masuk perilaku dosa. Karena itu, shalat zuhur menjadi pengingat kedua. Kesadaran dikembalikan kepada Allah. Begitu seterusnya. Ada upaya Allah, melalui ajaran agama, agar manusia selalu *eling*, ingat, tidak lupa. Dalam tradisi spiritualitas Islam, ditekankan pentingnya zikir, mengingat Allah sebanyak-banyaknya agar hati manusia terjaga dari lupa.

Rehabilitasi Hati

Seperti telah dikemukakan di atas, hati punya fungsi utama, yakni sebagai radar moral untuk membantu manusia menentukan tindakan moral. Disfungsi hati membuat seseorang kehilangan orientasi moral, tidak mampu membedakan kebaikan dan keburukan. Disfungsi itu terjadi karena hati telah gelap. Hati tertutupi nafsu dan dosa. Hati pun kehilangan cahaya. Seseorang tidak akan merasa bersalah melakukan suatu tindakan imoral. Rasa bersalah hanya terbit dalam diri yang hatinya masih berfungsi secara normal dalam mendeteksi dan menimbang tindakan moral konkrit.

Seorang pencopet saat pertama kali melakukan aksinya pasti secara nurani merasa bersalah. Hatinya masih berfungsi baik. Hatinya dapat melihat dan menilai perbuatan baik dan buruk. Hatinya menunjukkan dan menghakimi tindakan yang boleh dilakukan dan tindakan yang tidak boleh. Tindakan mencopet dinilai tidak baik karena merugikan orang lain dan yang terutama bertentangan dengan nurani. Awalnya, rasa bersalah tersebut mengganggu, meresahkan, menggelisahkan. Untuk menekankan rasa bermasalah itu dicarilah pembenaran-pembenaran. Susah cari kerja yang halal, himpitan kebutuhan hidup

sehari-hari dan lain sebagainya. Intinya, pembenaran yang dapat menetralkan rasa bersalah. Tindakan mencopet pun dilakukan terus menerus, menjadi rutinitas, bagian dari hidup, yang menjadi kebiasaan (*habitus*). Sebagaimana gambaran al-Ghazali bahwa hati yang tertutup debu dosa, secara perlahan namun pasti, akan menjadi gelap. Rasa bersalah pun seolah hilang, lenyap dari diri si pencopet. Yang pada mulanya mencopet dilakukan dengan berat hati, setelah terbentuk menjadi rutinitas, kebiasaan, tindakan mencopet menjadi lazim, biasa, normal dan dilakukan dengan ringan hati. Hal seperti ini bukan hanya dalam kasus copet. Tindakan berbohong jauh lebih mudah dilakukan oleh orang yang telah melakukannya berkali-kali sehingga berbohong menjadi karakter. Semua tindakan imoral dan tak berintegritas melalui model mekanisme dalam pembentukannya. Namun, perlu dicatat, dalam diri seseorang masih tersimpan hati yang tetap punya kecenderungan fitri pada kebaikan. Hanya saja, hati tersebut tertutup oleh nafsu dan dosa.

Selanjutnya, bagaimana memulihkan hati yang gelap menjadikannya kembali sebagai hati yang bercahaya? Untuk menjawab permasalahan ini, kita perlu menengok kembali pada tesis awal integritas dalam Islam bahwa integritas adalah buah dari iman, lahir dari kesadaran akan kehadiran Ilahi yang selalu menatap, mengawasi. Dalam konteks ini, Islam mengajarkan taubat. Taubat berarti kembali, dalam arti, kembali kepada Allah. Langkah-langkah taubat antara lain melakukan penghitungan diri atau *muhasabah*. Proses ini bisa dibantu orang lain atau dilakukan secara mandiri. Penghitungan diri ini akan menuntun seseorang untuk melihat kesalahan-kesalahan dan dosa-dosanya. Harapannya, dosa dan kesalahan itu disesali dengan sungguh-sungguh dan tidak diulang lagi di masa depan. Oleh karena itu, penghitungan diri ini memerlukan kelapangan hati untuk jujur terhadap diri sendiri serta komitmen kuat untuk melakukan perbaikan. Dengan melakukan proses penghitungan diri ini, hati mulai difungsikan kembali, dihidupkan. Taubat diibaratkan membersihkan debu-debu dosa yang menempel di permukaan cermin hati. Bila debu-debu dosa serta kotoran-kotoran hati telah dibersihkan, disucikan, maka cermin hati pun berkilau, jernih, dapat memantulkan cahaya kembali, cenderung pada kebaikan.

Tahap selanjutnya, rehabilitasi hati dilakukan dengan meng-*install* ulang kesadaran Ilahiyah dalam hati. Dalam spiritualitas Islam (tasawuf), proses ini dilakukan dengan zikir. Inti zikir sendiri adalah *eling* pada Allah, menyadari Yang Ilahi. Muncul masalah, ada orang yang rajin zikir namun tetap tak berintegritas. Zikir bukan sekedar mengulang-ulang nama Allah atau melantangkan *kalimah thayyibah*, namun lebih dari itu, yakni menyadari Yang Ilahi itu sendiri. Secara pedagogi-spiritual, zikir keras (*jahri*) dengan lisan adalah melatih lidah hati mengikutinya. Hati laksana anak kecil yang belum mampu bicara. Dilatih terus menerus agar mampu melafalkan kata dan kalimat. Pada saatnya nanti, meski pun lidah fisik tidak berzikir, lidah hati dapat berzikir, mengingat yang Ilahi. Dalam kondisi seperti itu seseorang akan terjaga dari tindakan pelanggaran moral, berintegritas kapan pun dan di mana pun.

Istiqamah sebagai Prasyarat Integritas

Seseorang dapat dikatakan sebagai orang yang berintegritas jika tindakannya sesuai dengan nilai, keyakinan, dan prinsip yang dipegang teguhnya. Secara sederhana, ciri seseorang yang berintegritas adalah satunya kata dan perbuatan. Manusia berintegritas bukan tipe manusia yang berbusa-busa berbicara, tapi kata-katanya tak dapat dipegang. Dengan kata lain, sikap konsisten dengan nilai luhur menjadi ciri utamanya. Dalam terminologi akhlak, sikap konsisten itu disebut *istiqamah*.

Secara bahasa, *istiqamah* bermakna tegak, lurus, konsisten. Azyumardi Azra, sebagaimana dikutip Rahman (2018: 89), mengartikan *istiqamah* sebagai sikap yang tegas, konsisten, tidak ke kiri, tidak ke kanan, tidak *plin-plan*. Toto Tasmara, seperti dipaparkan oleh Rahman (2018: 89), berpandangan bahwa *istiqamah* adalah suatu bentuk kualitas batin yang melahirkan sikap konsisten dan teguh pendirian untuk menegakkan dan membentuk sesuatu menuju pada kesempurnaan atau kondisi yang lebih baik.

Suatu saat, Sufyan ibn Abdullah al-Tsaqafi bertanya pada Rasulullah. “Wahai Rasulullah, beritahukanlah kepadaku satu ucapan

dalam Islam yang tidak akan kutanyakan lagi kepada selainmu. Lalu Rasulullah bersabda, ucapkanlah: Aku beriman kepada Allah, lalu *istiqamahlah*. (HR. Muslim, Ahmad, Tirmidzi, Ibn Majah)

Agama, termasuk Islam, mengajarkan kebaikan melalui nilai-nilai luhur. Pada awalnya, nilai-nilai itu diajarkan secara kognitif agar tiap pribadi memiliki pengetahuan tentang nilai baik dan nilai buruk. Selanjutnya, pengetahuan tentang nilai itu tidak berhenti pada “mengetahui” tapi perlu diinternalisasikan, “didagingkan”. Harapannya, pengetahuan yang diinternalisasikan itu akan melahirkan perbuatan yang sesuai dengan nilai-nilai luhur. Artinya, ada konsistensi antara apa yang diketahui dengan apa yang dilakukan. Konsistensi inilah yang disebut sebagai *istiqamah*. Karena itulah, salah satu kunci integritas adalah sikap *istiqamah*. Mustahil berintegritas tanpa sikap *istiqamah*.

Unsur-Unsur Integritas: *Shiddiq, Amanah, Tabligh* dan *Fathanah*

Integritas dalam Islam tercermin pada kepribadian Rasulullah. Kepribadian Rasulullah itu, diyakini, tersimpulkan dalam empat sifat utama, yaitu *shiddiq*, *amanah*, *tabligh* dan *fathanah*.

Pertama, *shiddiq*. *Shiddiq* berarti benar, jujur. Rasulullah mengatakan, “sungguh jujur (*shiddiq*) itu membawa kepada kebaikan, dan kebaikan mengantarkan ke surga. Sementara dusta membawa kepada keburukan dan keburukan mengantarkan ke neraka,” (HR. Bukhari). Jujur berarti mengatakan sesuatu sebagaimana adanya sesuatu itu. Tidak menutup-nutupi kenyataan. Yang baik dikatakan baik, yang buruk dikatakan buruk. Orang jujur adalah orang yang konsisten menampilkan kenyataan apa adanya. Dalam epistemologi, jujur bersesuaian dengan teori korespondensi yang berbunyi: suatu pernyataan dinyatakan benar bila pernyataan tersebut sesuai dengan fakta.

Efek kejujuran adalah kepercayaan (*trust*). Rasulullah sendiri digelari *al-Amin*, yang berarti yang dapat dipercaya. *Trust* merupakan modal sosial yang menjadi ikatan bersama dalam masyarakat

dalam bekerjasama demi mencapai tujuan bersama. Sikap saling mempercayai, pastinya, tidak akan terwujud tanpa sikap jujur di antara anggota masyarakatnya. Sistem ekonomi, sosial, politik bahkan budaya akan bubar jika dusta, kebohongan menjadi sikap hidup. Oleh karena itu, sikap jujur menjadi penting, bukan hanya sebagai sikap pribadi, tetapi juga sebagai sikap kolektif.

Kebalikan sifat jujur adalah dusta. Suatu saat, Rasulullah SAW ditanya, Apakah seorang Mukmin bisa menjadi pengecut dan penakut? Beliau menjawab, ya. Kemudian, mereka bertanya, “Apakah seorang Mukmin dapat menjadi kikir? Beliau menjawab, ya. Mereka bertanya lagi, Dapatkah dia menjadi pendusta? Beliau menjawab, tidak.

Mengapa dusta dan iman laksana minyak dengan air? Ketika seseorang berdusta, sesungguhnya ia menutupi (kufur) hakikat bahwa Allah adalah ada, mengawasi dan mengetahui segenap rahasia yang tersimpan dalam palung hati terdalam, serta apa pun yang terdetik dalam galaksi pikiran. Oleh sebab itu, mustahil dalam rumah batin Mukmin bersemayam iman sekaligus dusta. Bahkan menurut Muhammad bin Ali al-Baqir, Dusta adalah kehancuran bagi iman. Ali ibn Abi Thalib berkata, “orang tidak merasakan iman kecuali setelah dia tidak melakukan dusta, baik dalam pembicaraan serius maupun senda-gurau.” Ali ibn Husain al-Sajjad selalu berpesan pada putera-puteranya, hindarilah berbohong baik besar maupun kecil, apakah sungguh-sungguh atau pun berkelakar, karena ketika seseorang berbohong pada hal-hal yang kecil, maka dia akan berani berbohong pada (hal-hal) yang besar juga. Saking berbahayanya dusta, Rasulullah SAW melarang dusta walaupun dalam situasi bercanda. Rasulullah SAW mengingatkan Abu Dzar, wahai Abu Dzar, celakalah orang yang berdusta dengan maksud membuat orang lain tertawa. Celakalah dia! Celakalah dia!

Dikisahkan, ada seorang Arab Badui datang menghadap Rasulullah SAW dan ingin memeluk Islam. Namun, ia jujur berkata pada Rasulullah SAW bahwa, ia sulit meninggalkan perilaku dan perbuatan tercela, seperti mencuri, main perempuan, atau bahkan tak segan-segan membunuh. Ia berharap Rasulullah SAW memberi nasihat dan membimbingnya ke jalan yang benar. Rasulullah SAW hanya berpesan pendek, “jangan berdusta”. Arab Badui itu berfikir,

alangkah ringannya pesan Rasulullah SAW tersebut. Ajaibnya, pesan Nabi itu mengubah segalanya. Si Arab Badui berhenti berbuat dosa karena setiap ia hendak melakukan sesuatu, ia teringat pesan Rasulullah yang singkat itu. setiap ia hendak melakukan dosa, ia terngiang pesan Rasulullah SAW. Ia berfikir, jika ia melakukan dosa, lalu berjumpa Rasulullah SAW, kemudian ditanya oleh beliau, maka ia tidak bisa mengelak karena harus jujur. Akhirnya, orang Badui itu sukses menghindar dari jebakan dosa, dan ketergeliciran pada maksiat berkat meninggalkan dusta. Kejahatan tersimpan di dalam sebuah rumah dan kunci (pintunya) adalah dusta, tutur Hasan al-Askari.

Hakekatnya, dusta itu menutupi fakta, kenyataan, dan kebenaran. Padahal Rasulullah Saw bersabda, “katakanlah yang benar mestiki pun pahit”. Dusta hanya bisa dilakukan dengan menutupinya dengan dusta yang lain. Karena itu, dusta yang satu, ditutupi dengan dusta yang lain. Dusta akan melahirkan dusta-dusta tanpa akhir. Inilah labirin dusta dimana seseorang tersesat dalam lingkaran dosa yang tak berujung.

Kedua, *amanah*. Secara bahasa, amanah adalah bentuk *mashdar* dari kata kerja dari: *amina-ya'manu-amnan-wa amanatan* dengan akar kata yang terdiri dari huruf hamzah, mim, dan nun, yang berarti: aman, tenang, dan hilangnya rasa takut. Amanah kerap diartikan sebagai sesuatu yang dapat dipercaya. Karena itu, amanah berhubungan dengan sifat seseorang yang dapat dipercaya atau sesuatu yang dipercayakan.

Lagi-lagi, sikap amanah pun berkait erat dengan iman. Rasulullah berkata, “tidak sempurna iman seseorang yang tidak amanah, tidak sempurna agama orang yang tidak menunaikan janji.” (HR. Ahmad). Al-Qur’an menyinggung sikap amanah ini. Amanah dipandang sebagai tugas, kewajiban (QS. Al-Ahzab: 72), hutang, janji yang harus ditepati (QS. Al-Baqarah:283), sesuatu yang harus disampaikan pada yang berhak (QS. al-Nisa:58). Allah, dalam Al-Qur’an, memerintahkan untuk menjaga dan memelihara amanah (QS. Al-Anfal:27, al-Mukminun:8, al-Maarij: 32).

Seperti telah dijelaskan di atas, amanah berhubungan erat dengan tanggung jawab. Seseorang menerima tanggung jawab karena dipercaya oleh pemberi tanggung jawab. Tanggung jawab mengandung dua hal: pertama, tanggung yang berarti menerima suatu kepercayaan tertentu.

Kedua, jawab yang berarti penerimaan itu memiliki konsekuensi kewajiban dan akibat dari pelaksanaan atau tidak terlaksananya kewajiban. Dengan demikian, amanah sebagai tanggung jawab memiliki beberapa elemen, yaitu pemberi tanggung jawab, penerima tanggung jawab, apa yang dipertanggungjawabkan, kepercayaan. Seseorang memberi tanggung jawab pada orang lain karena percaya bahwa sang penerima tanggung jawab memiliki kemampuan (kredibilitas) untuk memenuhi tanggung jawab tersebut. Bila tanggung jawab itu dilaksanakan dengan baik, maka dapat disebut *amanah*.

Amanah menjadi bagian penting dari integritas karena merupakan cermin dari konsistensi, sikap *istiqamah* mulai dari pemberian kepercayaan sebagai tanggung jawab dan pelaksanaan tanggung jawab itu. Dalam akhlak Islam, sikap *khiyanah* (khianat), kebalikan dari amanah sangat dikecam, bahkan merupakan ciri dari kemunafikan.

Ketiga, *tabligh*. *Tabligh* berasal dari akar kata *ballaga-yuballighu-tablighan*, yang berarti menyampaikan. Rasulullah menyampaikan wahyu Ilahi. Tak ada yang disembunyikan. Tak ada yang terlewat. Dalam kepribadian, *tabligh* bukan hanya dalam konteks penyampaian wahyu.

Sebagai ilustrasi sifat *tabligh* atau menyampaikan ini dalam sistem kerja bisnis perusahaan. Perusahaan yang tercatat di Bursa mempunyai kewajiban untuk menyampaikan laporan keuangan. Perusahaan yang tidak menyampaikan laporan keuangannya akan dikenai sanksi karena merugikan investor. Selanjutnya, perusahaan itu pun membagikan deviden kepada para investornya. Perusahaan yang telah menyampaikan laporan keuangannya itu dapat disebut perusahaan yang memenuhi kriteria *tabligh*, berintegritas.

Keempat, *fathanah*. *Fathanah* diartikan sebagai cerdas. Dalam konteks integritas, cerdas di sini tidak dalam arti cerdas secara kognitif-intelektual *an sich*, namun lebih pada kecerdasan moral itu sendiri. Dalam tradisi filsafat, kita mengenal istilah intelektualisme etis, yakni pandangan bahwa orang akan baik secara moral bila “mengetahui” nilai-nilai moral. Pertanyaannya, bukankah tidak sedikit orang-orang yang pintar, cerdas, mengetahui nilai-nilai luhur yang ternyata perilakunya tidak bermoral, tidak berintegritas? Untuk menjawab hal tersebut, kita perlu telusuri makna terminologi “mengetahui”.

Kata “mengetahui” ini tidak dalam arti kognitif, sekedar tahu atau hafal. “Mengetahui” di sini dalam arti yang lebih dalam yaitu bahwa pengetahuan pada nilai itu telah “didagingkan”, dinternalisasikan. Mengutip istilah filsafat Islam, *ittihad ‘aqil bi al-ma’qul*, menyatunya yang mengetahui dengan yang diketahui. Dengan demikian, ada keutuhan pengetahuan dalam diri seseorang. Oleh karena itu, untuk sampai pada tahap ini, seseorang tidak mesti secerdas Albert Einstein karena kecerdasan ini lebih menekankan kecerdasan moral. Orang biasa-biasa saja secara Intelektual Question (IQ) bisa cerdas secara moral disbanding seseorang yang IQnya tinggi. Hanya perlu sikap istiqamah, konsisten dalam menerjemahkan apa yang diketahui dalam sikap dan perilaku.

Menimbang Pendidikan Integritas

Upaya membangun integritas sejajar dengan tujuan pendidikan, yakni menciptakan pribadi yang utuh, teguh pada nilai-nilai luhur. Oleh karena itu, salahsatu usaha penting dalam menumbuh kembangkan integritas adalah menjadikan pendidikan sebagai wahana pendidikan integritas itu sendiri. Sebetulnya, jika sistem dan proses pendidikan telah baik, maka *output* pendidikan secara otomatis menghasilkan manusia berintegritas. Bagaimana konsep pendidikan yang bisa menghasilkan manusia berintegritas tersebut? Pada bagian ini, saya akan mengulas usulan konsep pendidikan integritas melalui pendekatan holistik atas segenap elemen pembentuk manusia. Harapannya, dengan pendidikan integritas holistik ini akan menyelaraskan apa yang ada dalam hati, perkataan, dan perbuatan yang pada akhirnya menyiptakan keutuhan diri, integritas. Pada bahasan kali ini, saya tidak akan masuk kepada teknis pendidikan, tetapi penekanannya lebih pada basis filosofis, atau sederhananya, falsafah pendidikan yang dapat dijadikan sebagai paradigma dalam menyusun model pendidikan integritas yang diambil dari kearifan agama dan spiritualitas Islam.

Agar kita bisa memahami konsep pendidikan integritas berbasis Ketuhanan Yang Maha Esa itu, kita perlu mendeskripsikan terlebih dahulu hakikat pendidikan supaya dapat menjadi pondasi filosofis

konsep pendidikannya. Pendidikan dimaknai secara beragam menurut akar kebahasaannya. Tabel di bawah ini akan menunjukkan perbedaan tersebut.

	Akar Kata	Makna
Indonesia	Didik berarti: memelihara dan memberi latihan (ajaran, tuntunan, pimpinan) mengenai akhlak dan kecerdasan pikiran.	Proses perubahan sikap dan tata laku seseorang atau kelompok orang dalam usaha mendewasakan manusia melalui upaya pengajaran dan pelatihan; proses, cara, perbuatan mendidik.
Inggris	Education yang berasal dari bahasa Latin <i>ducere</i> , berarti "menuntun, mengarahkan, atau "memimpin," dengan tambahan <i>e</i> , berarti keluar.	Menuntun, mengarahkan dan memimpin keluar.
Yunani	Paedagogi, yang terdiri dari kata <i>paid</i> , anak, dan <i>agogos</i> , membimbing.	Ilmu dan seni mengajar anak.
Arab	Talim berasal dari kata <i>alama-yalamu</i> , berarti: mengecap atau memberi tanda. Atau juga bisa berasal dari kata <i>yuallimu-taliman</i> , berarti mengajar atau memberi ilmu.	Upaya memberi tanda berupa ilmu, mengajarkan ilmu pada seseorang.
	Tadib berasal dari kata <i>aduba-yadub</i> , berarti: melatih, mendisiplinkan diri. Atau berasal dari <i>addaba-yuaddibu-tadiban</i> , berarti: melatih, mendisiplinkan, melayani, menanamkan sopan santun.	Usaha melayani, menanamkan, mempraktekan sopan santun pada seseorang.
	Tarbiyah berasal dari kata <i>raba-yarbuw</i> , berarti: tumbuh, bertambah, berkembang. Atau berasal dari kata <i>rabiya-yarba</i> , berarti: tumbuh besar atau dewasa, atau bisa juga dari kata <i>rabba-yurabbi-tarbiyatan</i> , berarti: memperbaiki, mengatur, mendidik.	Upaya mengurus, mengatur, dan memperbaiki sesuatu, atau potensi, fitrah bawaan agar tumbuh dan berkembang.

Dilihat dari makna aslinya, pendidikan melibatkan: proses dan manusia. Proses terkait usaha mengenali, menumbuhkan, mengembangkan potensi manusiawi. Dengan kata lain, proses pendidikan merupakan proses penyadaran, proses penemuan jati diri (potensi) dan pengaktualannya. Tentang proses pendidikan, telah banyak para pakar yang meneliti, dan menghasilkan ragam teori pendidikan dan keguruan; Di berbagai universitas dibuka fakultas ilmu pendidikan atau tarbiyah dan sebagainya. Semuanya menyoroti soal proses. *Malah*, kadang proses pendidikan menjadi tujuan dari aktivitas pendidikan. Padahal, tujuan pendidikan adalah menjadi manusia seutuhnya. Tujuan pendidikan ini mengandaikan sebuah konsep tentang manusia. Dalam konteks pendidikan modern, termasuk yang kita jalani selama ini, sangat didominasi oleh konsep manusia dualistik. Konsep manusia dualistik yang dimaksud adalah penggambaran tentang manusia sebagai makhluk dua dimensi: tubuh dan jiwa. Karena itu, proses pendidikan diarahkan untuk “membangun” keduanya. Lalu, dibuatlah sistem dan teknik pendidikan yang melatih keterampilan dan mengolah tubuh agar sehat serta terampil agar mampu terampil-bertindak atau melakukan sesuatu, sekaligus mengembangkan potensi kejiwaan: mengingat (memori), berfikir (rasio), berimajinasi (imajinasi). Penekanan utama pendidikan adalah berfikir (kognitif) dan bertindak (praktis). Bahkan, ada kecenderungan, pendidikan hanya mengurus persoalan kognitif. Ukuran keberhasilan pendidikan adalah manusia cerdas secara kognitif yang diukur melalui deret angka (nilai) kuantitatif. Produk mesin model pendidikan ini adalah lahirnya manusia-manusia cerdas tetapi tumpul nurani. Paradigma pendidikan seperti ini tidak menyentuh soal (hati) nurani sebagai unsur ketiga manusia. Padahal, manusia bukan hanya memiliki dua unsur, tapi tiga unsur, yakni tubuh, jiwa dan ruh. Pendidikan yang tak menimbang kodrat tripartit manusia tidak akan maksimal dalam mengeluarkan potensi terbaik manusia.

Dalam *Traditional Islam in the Modern World*, Seyyed Hossein Nasr, seorang filsuf Muslim kontemporer, menjelaskan pandangan tiga filsuf Ikhwan al-Shafa, Ibn Sina, Suhrawardi, dan Mulla Shadra tentang pendidikan. Empat gugus ide para filsuf tersebut dipilih karena mewakili kecenderungan utama mazhab filsafat, yakni Ikhwan al-

Shafa mewakili mazhab Ismaili dan hermenetik-pitagorean, Ibn Sina mewakili Paripatetik (*masya'ai*), Suhrawardi mewakili iluminasionis (*isyraqi*), dan Mulla Shadra mewakili teosofi transcendental (*al-hikmah al-mut'alliyah*). (Nasr, 1990: 149) Pandangan para filsuf Muslim tersebut menekankan relasi erat pendidikan dengan spiritualitas. Karena itu, William Stoddart (2008: 77), menyebut bahwa pendidikan merupakan suatu aspek dari proses hidup spiritual.

Hidup spiritual digambarkan sebagai sebagai interiorisasi dari yang luar (*khalwah*) dan eksteriorisasi dari yang dalam (*jalwah*). Pendidikan adalah ekteriorisasi dari yang batin karena pada dasarnya, hati manusia (*Intellectus* atau *Nous*), telah mengetahui segala sesuatu yang dapat-diketahui. Pengetahuan tersebut merupakan bawaan, yang hadir secara penuh dalam dalam *a state of virtuality*. Virtualitas tersebut mesti direalisasikan. Perealisasian itulah yang disebut sebagai pendidikan. Seperti telah dikemukakan di atas, manusia ditentukan oleh tiga elemen, yaitu ruh, jiwa, dan tubuh. Hanya dua terakhir yang bersifat individual. Sedangkan yang pertama bersifat supra-individual. Nasr mengindentikan ruh (*spiritus*) dengan intelek (*intellectus*). Intelek dan ruh adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Intelek menyinggung pada yang teoritis atau doktrinal, sedangkan ruh berhubungan dengan yang praktis atau realisasi. Keduanya terkait erat dengan mode mengetahui objektif (atau diskriminasi) dan subjektif (atau unitif). Interiorisasi dari yang luar karena karena fungsi penting pendidikan adalah memastikan ribuan impresi yang datang dari luar dicerna secara batin dan dikurangi pada penyatuan. Pendidikan memiliki daya transformatif dalam arti bahwa pendidikan merupakan ekteriorisasi dari yang batin (intelektualitas) sekaligus interiorisasi dari yang lahir atau yang di luar (spiritualitas).

Secara singkat, pendidikan integritas, tidak harus tidak, melibatkan tripartit antropologis manusia: tubuh, jiwa dan ruh. Tubuh harus dididik. Jiwa harus dididik. Ruh pun harus dididik. Tidak boleh salah satunya, atau salah duanya. Ketiganya harus dijadikan sebagai wilayah operasi pendidikan. Bila dalam lagu kebangsaan Indonesia Raya disebutkan, “bangunlah jiwanya, bangunlah badannya,” maka dalam konteks pendidikan integritas, hal itu tidak cukup. Ruhnya pun

harus dibangun agar hatinya benderang (nurani), yang pada gilirannya menjadi radar moral, etika, penjaga integritas.

Kesimpulan

Dari sekujur penjelasan, kita dapat tarik kesimpulan tentang integritas dalam perspektif Islam sebagai berikut:

Pertama, keprihatinan adanya gejala umat beragama yang melakukan tindakan tak bermoral, tak berintegritas seperti korupsi. Untuk menjelaskan gejala ini, perlu kejernihan agar tidak langsung menyalahkan agama atau bahkan membuat pembenaran penyelewangan moral atas nama agama. Kejernihan itu bisa dimulai dengan membedakan antara agama dan keberagamaan atau religi dan religiusitas. Agama bersifat normatif, keberagamaan bersifat historis. Keberagamaan merupakan aktualisasi ajaran agama. Meski pun semua agama mengajarkan kebaikan, namun aktualisasi ajaran agama oleh pemeluknya tidak selalu sesuai dengan ajaran kebaikan tersebut. Penyebabnya antara lain penghayatan keberagamaan yang hanya berfokus pada ritus, kulit luar tidak pada esensi agamanya yang melahirkan beranggapan bahwa bila ritus baik, maka moral baik. Modus keberagamaan seperti ini membuat pemeluk agama mengabaikan pertumbuhan keutuhan pribadi (integritas) yang berakibat pemeluk agama pun kerap kali terjerembab dalam perilaku penyelewangan moral, seperti korupsi.

Kedua, integritas *tauhidi*. Bicara Islam dan integritas harus dimulai dari tauhid sebagai pijakan ontologisnya. Tauhid berarti mengesakan Tuhan (Allah), mengimani Allah Sang Maha Tunggal. Iman tersebut mesti konsisten: membenarkan dalam hati, berikrar dengan lisan, dan mengamalkan dengan perbuatan. Konsistensi hati, lisan dan tindakan adalah bentuk keutuhan pribadi. Lawannya adalah munafik, yakni sikap hipokrit di mana tidak satunya kata dan perbuatan, tidak konsisten antar apa yang di hati dengan perkataan dan perbuatan. Oleh Karena itu, sejatinya, beriman atau bertauhid secara benar sama dengan berintegritas.

Integritas sendiri dipandang sebagai bagian dari budi pekerti luhur (*akhlaq al-karimah*). Risalah kenabian Rasulullah pun ditujukan untuk

melengkapinya. dengan kata lain, ada kesejajaran antara misi kenabian dengan integritas. *Akhlāq al-karimah*, termasuk integritas, merupakan buah dari iman atau biasa disebut sebagai ihsan. Pokok dari ihsan adalah kesadaran akan kehadiran Allah. Seseorang akan berintegritas jika ia selalu menyadari kehadiran Ilahi, di mana pun, kapan pun.

Integritas pun berhubungan erat dengan hati nurani. Hati merupakan “agen Ilahi” yang berada di pusat diri manusia yang berfungsi menjadi radar moral. Hati yang bersih akan menuntun seseorang untuk bertindak baik, berakhlak dan berintegritas. Hati tersebut menerangi (*nurani*) keseharian sehingga mampu membedakan yang baik dan yang buruk. Namun, tidak selamanya hati itu bersih, bercahaya. Hati bisa gelap (*dzulmani*) karena tumpukan dosa sehingga hati difungsikan sebagai radar moral. Oleh sebab itu, memelihara hati dan membersihkan hati selalu dianjurkan dalam Islam agar manusia dapat tertuntut untuk bersifat dan bersikap baik secara moral, berintegritas.

Integritas mensyaratkan sikap *istiqamah*, yakni kukuh dan konsisten untuk menjalankan sesuatu sesuai dengan yang diyakininya. Bila seseorang telah mengetahui tentang suatu kebenaran, tahap selanjutnya adalah *istiqamah* pada jalan kebenarannya tersebut. Jika seseorang tahu nilai luhur, akhlak mulia, budi pekerti yang baik, maka tinggal selangkah lagi menjadi berintegritas, yaitu dengan bersikap konsisten, *istiqamah* atas apa yang diketahuinya tersebut.

Unsur-unsur integritas dalam Islam tercermin pada sifat mulia Nabi Muhammad, yaitu *sidiq*, *amanah*, *tabligh* dan *fathanah*. *Sidiq* berarti benar. Benar dalam hati, benar dalam perkataan, benar dalam tindakan. *Amanah* berarti memenuhi apa yang menjadi tanggung jawabnya. *Tabligh* menyampaikan apa adanya tanpa ada yang ditutupi atau disembunyikan. Terakhir, *fathanah* yang berarti cerdas. Cerdas ini pun bukan dalam arti kognitif bisa tetapi pengetahuan yang melahirkan afeksi dan psikomotor.

Ketiga, integritas bisa dibentuk. Salah satunya melalui pendidikan integritas berbasis pada religiusitas dan spiritualitas. Pendidikan tersebut berakar pada pandangan antropologis bahwa manusia memiliki tiga lapis diri: tubuh, jiwa dan ruh. Ketiganya harus dididik agar lahir kepribadian yang utuh, berintegritas.

Sebagai akhir, saya kutipkan kisah inspiratif ini. Dalam tradisi pesantren, ada kisah inspiratif. Seorang guru sangat “menganak emaskan” seorang murid. Sebut saja, namanya Ali. Murid-murid yang lain iri. “Wahai guru, mengapa engkau menganak emaskan Ali daripada kami?” Sang Guru tidak langsung menjawab. Guru tersebut memerintahkan para muridnya mengambil bebek. Tiap murid memegang satu ekor bebek. “Silahkan kalian menyembelih bebek yang ada di tangan kalian di tempat yang tidak ada yang melihatnya, “ perintah sang guru. Para murid bertebaran mencari tempat yang sepi, tersembunyi untuk menyembelih. Ada yang menyembelih di semak-semak belukar. Ada yang di balik batu besar. Ada yang di pinggir pantai nan sepi. Dan sebagainya. Beberapa waktu kemudian, para murid datang dengan bebek yang telah disembelinya. *Nah*, hanya Ali yang tidak menyembelih bebeknya. “ Mengapa engkau tidak menyembelih bebek itu, Ali?” Tanya sang guru. “Iya, saya tidak menyembelihnya karena saya tidak bisa menemukan tempat yang tidak ada yang melihatnya,” jawab Ali. Apa maksudmu? sang guru bertanya lagi. Ali berkata, “saya tidak dapat menemukan satu tempat pun di mana Allah tidak bisa melihatnya.” [MSB]



DAFTAR PUSTAKA

- Bertens, K. (1999). *Etika*. Jakarta: Gramedia.
- Madjid, N. (1995a). *Pintu-pintu menuju Tuhan*. Jakarta: Paramadina.
- Madjid, N. (1995b). Da'wah khayr amar ma'ruf, nahi munkar: Sebuah telaah atas beberapa pengertian dasar tiga tingkat perintah Tuhan. *Makalah*. Klub Kajian Agama Paramadina Jakarta.
- Madjid, N. (1999). *30 sajian ruhani: Renungan di bulan Ramadhan*. Bandung: Mizan.
- Madjid, N. (2000). *Dialog Ramadhan bersama Cak Nur: Merenungi makna dan hikmah ibadah puasa, Lailatul Qadar, Nuzulul Quran, Zakat dan Hari Raya Idul Fitri*. Jakarta: Paramadina.
- Madjid, N. (2006). *Ensiklopedi Nurcholish Madjid: Sketsa pemikiran di atas kancas peradaban*. Bandung: Mizan.
- Mubarok, A. (2000). *Jiwa dalam Al-Qur'an: Solusi krisis keruhanian manusia modern*. Jakarta: Paramadina.
- Murata, S. (1998). *The Tao of Islam: Kitab rujukan tentang relasi gender dalam kosmologi dan teologi Islam* (Terj. Rahmani Astuti dan MS). Nasrullah. Bandung: Mizan.
- Nasr, S. H. (1990). *Traditional Islam in the modern world*. Kegan Paul International: London.
- Nasr, S. H. (2008). *The garden of truth: The vision and promise of sufism, Islam's mystical tradition*. New York: HarperCollins Publishers.
- Piliang, Y. A. (2011). *Bayang-bayang Tuhan: Agama dan imajinasi*. Bandung: Mizan.
- Rahman, P. (2018). Konsep Istiqamah dalam Islam. *Jurnal Studi Agama*. Tahun 2/No.2
- Rakhmat, J. (1999). *Membuka tirai kegaiban: Renungan-renungan sufistik*. Bandung: Mizan.
- Rakhmat, J. (2007). *The road to Allah: Tahap-tahap perjalanan ruhani menuju Tuhan*. Bandung: Mizan.
- Subhi, I. M. (2013). *Oase ruhani: Buku saku para pencari hikmah*. Jakarta: Dian Rakyat.
- Stoddart, William (2008). *Remembering in a Worlds of Forgetting: Thought on Tradition and Postmodernism*, Bloomington: World Wisdom



PENGUATAN INTEGRITAS SEKTOR SWASTA: STUDI PADA PT PUMA LOGISTICS INDONESIA DAN PT KELOLA MINAT LAUT

Nisful Laila

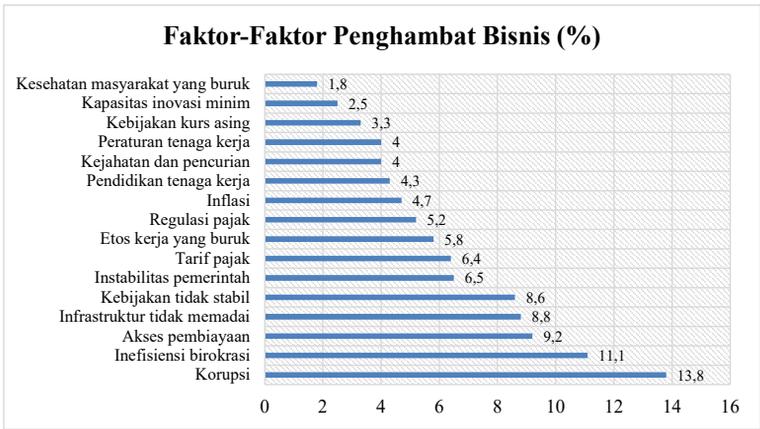
Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga

A. Pendahuluan

Kegiatan usaha atau bisnis adalah tentang aktivitas jual-beli barang dan jasa dalam rangka untuk menghasilkan keuntungan bagi perusahaan dan memenuhi kebutuhan masyarakat. Terdapat banyak sekali jalan yang dapat ditempuh oleh sebuah organisasi untuk dapat menghasilkan keuntungan yang maksimal. Dalam pengambilan keputusan mengenai jalan mana yang akan ditempuh oleh organisasi bisnis untuk memperoleh keuntungan dengan cara yang wajar dan tidak melanggar hukum berpaku pada moralitas. Moralitas dalam sebuah organisasi, integritas telah menjadi salah satu kunci penting dalam berbisnis. Integritas menjadi tonggak revolusi moral dalam segala aspek kehidupan, termasuk dalam menjalankan kegiatan usaha. Menegakkan integritas bersifat mutlak

dalam keseluruhan aspek bisnis, baik dari segi moral, intelektual, etika, aturan, keuangan, pelayanan hingga kualitas. Oleh karena itu, integritas menjadi sebuah tuntutan yang harus dimiliki oleh setiap individu dalam menjalankan kegiatan usaha. Integritas dalam bisnis juga melambangkan sebuah komitmen tinggi dan tanggung jawab setiap individu kepada *stakeholders*, maupun konsumen (*customers*).

Kelalaian perusahaan dalam menegakkan integritas akan berdampak buruk bagi keberlangsungan bisnis, karena dapat melemahkan komitmen dan dapat merusak nilai-nilai dasar dalam manajemen bisnis. Salah satu contoh kasus pelanggaran integritas dalam berbisnis yang marak terjadi adalah tindakan korupsi. Menurut kajian *World Economic Forum* (2017), faktor utama yang menjadi hambatan dalam perkembangan bisnis di Indonesia adalah kasus korupsi. Persentase faktor korupsi sebagai penghambat utama bisnis di Indonesia adalah sebesar 13,8 %, kemudian diikuti oleh faktor-faktor lainnya seperti inefisiensi birokrasi (11,1 %), akses pembiayaan (9,2 %), infrastruktur yang tidak memadai (8,8 %), ketidakstabilan kebijakan (8,6 %), instabilitas pemerintah (6,5 %), tarif pajak (6,4 %) dan faktor lainnya yang dapat dilihat pada Gambar 1.



Sumber: *World Economic Forum* (2017).

Gambar 1. Faktor-Faktor Penghambat Bisnis di Indonesia

Korupsi dapat diartikan sebagai tindakan penyalahgunaan uang untuk keuntungan pribadi atau kelompok tertentu yang bersifat merugikan pihak lain. Integritas berhubungan dengan konsistensi setiap tindakan atau perbuatan individu dengan prinsip dan nilai-nilai moralitas yang dianut. Integritas dapat dilihat dari perilaku seseorang yang konsisten dengan prinsipnya dan tidak hanya ditunjukkan di depan orang lain, akan tetapi juga pada saat tidak disaksikan oleh orang lain. Para pelaku korupsi dianggap melanggar integritas, karena mereka hanya menganggap integritas sebagai sebuah citra yang hanya untuk ditunjukkan di depan orang lain.

Berdasarkan data Komisi Pemberantasan Korupsi (2020), sektor swasta menduduki peringkat tertinggi sebagai pelaku tindak pidana korupsi di Indonesia dengan total pelaku mencapai 308 orang, terhitung sejak tahun 2004 hingga 2020. Sedangkan anggota DPR dan DPRD menduduki peringkat kedua dengan total 274 pelaku. Data ini menunjukkan bahwa kasus korupsi di Indonesia ternyata tidak hanya terjadi pada sektor pemerintahan saja, justru kebanyakan pelaku tindak pidana korupsi berasal dari sektor swasta.

Tabel 1. Pelaku Korupsi di Indonesia 2004 - 2020 Berdasarkan Profesi

Peringkat	Profesi	Total Pelaku
1	Sektor Swasta	308
2	Anggota DPR/DPRD	274
3	Eselon I/II/III	230
4	Lainnya	157
5	Walikota/Bupati & Wakil	122
6	Kepala Lembaga/Kementerian	28
7	Hakim	22
8	Gubernur	21
9	Pengacara	12
10	Jaksa	10
11	Komisioner	7
12	Korporasi	6
13	Duta Besar	4
14	Polisi	2

Sumber: Laporan Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), 2020.

Salah satu faktor mengapa korupsi di sektor swasta kurang mendapatkan sorotan adalah karena jarang melibatkan pejabat publik. Selain itu, hal ini juga disebabkan karena cakupan tindak pidana korupsi dalam Undang-Undang anti korupsi No. 31/1999 juncto UU No. 20/2001 hanya terbatas pada sektor publik saja yang secara langsung merugikan keuangan negara, tidak mencakup korupsi oleh sektor swasta, sektor asing yang beroperasi di Indonesia dan tidak memasukkan unsur pencucian uang sebagai bagian dari tindakan korupsi. Sedangkan United Nations Against Corruption (UNCAC) 2003 mendefinisikan tindakan korupsi lebih luas yang para pelakunya bisa berasal dari sektor publik, sektor swasta, pekerja dan organisasi asing yang menjalankan kegiatan operasionalnya di suatu negara, termasuk tindakan pencucian uang hasil korupsi. Berdasarkan laporan KPK terkait jumlah pelaku korupsi di Indonesia dengan sektor swasta yang menduduki peringkat pertama di atas, menandakan bahwa tingkat integritas pada sektor ini masih tergolong lemah.

Sektor swasta atau *private sector* merupakan kegiatan usaha individu atau badan usaha yang sebagian besar modalnya didirikan dan dikuasai oleh pihak swasta, tanpa campur tangan pemerintah. Sektor swasta dapat mencakup organisasi nirlaba maupun organisasi laba seperti korporasi, badan usaha milik swasta, lembaga jasa keuangan dan organisasi non-pemerintah lainnya. Korporasi merupakan salah satu bagian dari sektor swasta. Menurut Undang-Undang Nomor 7 Tahun 1995, korporasi adalah nama suatu badan hukum, suatu perseroan, suatu perikatan orang yang lainnya atau suatu yayasan. Sedangkan menurut Undang-Undang Nomor 35 Tahun 1999, menyebutkan korporasi sebagai kumpulan terorganisir dari orang dan/atau kekayaan, baik merupakan badan hukum maupun bukan. Di samping sektor publik, sektor swasta di Indonesia juga memiliki peran besar dalam menggerakkan perekonomian nasional. Dalam pembangunan ekonomi nasional, sektor swasta memiliki peran vital dalam mendukung kegiatan produksi barang dan jasa yang tidak dapat dipenuhi oleh sektor usaha pemerintah, serta memberikan kontribusi dalam meningkatkan pendapatan

nasional dan pertumbuhan ekonomi. Oleh karena itu, dukungan penuh pemerintah pada sektor swasta sangat dibutuhkan untuk mendorong kontribusinya terhadap pertumbuhan ekonomi nasional.

Menurut KPK (2016), setidaknya terdapat 6 alasan mengapa sektor swasta perlu untuk menegakkan integritasnya dalam rangka memberantas tingginya angka korupsi pada sektor tersebut secara tegas, antara lain:

1. Bisnis memiliki potensi untuk berkembang, terutama jika memiliki akses yang luas hingga ke pasar internasional, sehingga bisnis perlu menyesuaikan prakteknya dengan standar tingkat internasional.
2. Bisnis yang memiliki tata kelola yang baik dapat meningkatkan kredibilitasnya di mata investor serta memudahkan untuk mendapatkan akses pendanaan lebih luas.
3. Kinerja perusahaan tercermin dari tanggung jawab pengelola kepada pelanggan atau konsumennya dan juga pemegang saham.
4. Perusahaan yang terjerat kasus korupsi berpotensi menanggung kerugian besar karena harus menjalani investigasi oleh penegak hukum.
5. Perusahaan yang terjerat korupsi dapat kehilangan reputasinya.
6. Tanggung jawab reputasi tidak hanya berdampak pada perusahaan namun juga pimpinan perusahaan secara pribadi.

Dari sini dapat dipastikan bahwa kasus korupsi yang terjadi pada sektor swasta akan selalu memberikan dampak buruk bagi perkembangan sektor tersebut. Dampak tindakan korupsi pada sektor swasta tidak hanya menimbulkan kerugian secara finansial, akan tetapi juga akan menghambat perkembangan bisnis dan perekonomian secara luas, menyebabkan inefisiensi dalam organisasi, serta dapat memperburuk citra organisasi dan iklim investasi nasional secara makro. Perusahaan manapun yang terjerat kasus korupsi juga akan sulit untuk mendapatkan akses pendanaan lebih luas, karena kasus korupsi sudah pasti akan menjatuhkan kredibilitas perusahaan di mata investor. Dari segi moralitas, tindakan korupsi dapat melemahkan integritas seseorang dan



meningkatkan tindak kejahatan berkelanjutan karena seringkali tindakan korupsi dapat menciptakan efek domino yang tidak hanya melibatkan satu pihak saja.

Korupsi sebagai bentuk pelanggaran integritas sudah dipastikan dapat melemahkan sendi-sendi dalam organisasi dan memberikan dampak buruk secara luas pada perekonomian nasional. Dengan demikian, dalam rangka untuk memerangi tindakan korupsi, perusahaan perlu untuk mengambil tindakan preventif sedini mungkin. Penegakan integritas menjadi kunci penting dalam meningkatkan kesadaran organisasi terhadap etika bisnis. Suatu organisasi dapat dikatakan memiliki integritas jika organisasi tersebut mampu untuk membangun karakter setiap individu didalamnya untuk bertindak selaras dengan nilai-nilai organisasi, visi dan misi organisasi dengan tetap mengedepankan moralitas. Dalam rangka membangun karakter sumber daya manusia berintegritas tinggi, tentu setiap organisasi memiliki cara masing-masing. Penanaman integritas yang kuat pada setiap individu yang memiliki karakter yang berbeda-beda dan menyelaraskan dengan nilai-nilai organisasi tentu tidaklah mudah.

Bab ini akan secara khusus menjelaskan bagaimana praktek penegakan integritas di sektor swasta menggunakan pendekatan studi kasus pada 2 perusahaan swasta yang ada di Indonesia, yaitu PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut. Untuk mendapatkan gambaran secara detail, penulis juga telah melakukan wawancara secara mendalam dengan pimpinan dari 2 perusahaan tersebut. Pembahasan dalam bab ini terdiri dari beberapa bagian, yaitu profil perusahaan, penerapan nilai-nilai integritas pada sektor swasta, manajemen Sumber Daya Manusia berintegritas, perspektif perusahaan tentang bagaimana integritas dapat mempengaruhi kinerja dan tantangan yang dihadapi perusahaan swasta dalam menegakkan integritas. Bab ini ditutup dengan kesimpulan yang menjelaskan manfaat dari pembelajaran tentang penegakan integritas di sektor swasta.

B. Praktek Integritas Pada Sektor Swasta

1. Profil PT Puma Logistics Indonesia

PT Puma Logistics Indonesia merupakan salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang bergerak di bidang logistik. PT Puma Logistics Indonesia menyediakan layanan jasa untuk menunjang kegiatan pengiriman ekspor, impor dan transportasi domestik, serta jasa penyimpanan gudang. Perusahaan ini sudah berdiri sejak 2005 dan berkantor pusat di kota Surabaya, tepatnya di Jalan Teluk Sampit Nomor 25A, Perak Utara, Kecamatan Pabean Cantikan, serta dua cabang lainnya di kota Denpasar dan Semarang. PT Logistics Indonesia didirikan atas dasar motivasi dan komitmen untuk meningkatkan industri logistik di Indonesia dan memberikan kemudahan bagi kegiatan perdagangan antar wilayah baik dalam lingkup nasional maupun internasional melalui penyediaan layanan jasa pengangkutan dan pergudangan.

Motto PT Puma Logistics Indonesia adalah “*Safe Reliable Transportation For Any Occasion*” dengan visi “Menjadi perusahaan logistik terdepan yang memprioritaskan kepuasan pelanggan”. Adapun beberapa misi penting yang dijalankan oleh PT Puma Logistics Indonesia untuk mencapai visi mereka adalah sebagai berikut:

- a. Menjalin kerjasama yang baik dengan pelanggan dan selalu dapat diandalkan.
- b. Mengintegrasikan jasa pengiriman, pergudangan, pendistribusian serta kepabeanaan dalam satu sistem teknologi yang inovatif, mudah dan fleksibel.
- c. Mempercepat dan mengembangkan kekuatan jaringan serta infrastruktur yang ada dengan didukung oleh Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional dan memiliki integritas moral yang tinggi.
- d. Mendorong pertumbuhan dan perkembangan usaha guna mencapai kesejahteraan pegawai.

Dalam menjalankan kegiatan operasional bisnisnya, PT Puma Logistics Indonesia fokus pada penyediaan jasa ekspedisi muatan yang membantu para produsen untuk memindahkan barang dagangan mereka ke pasar, pelanggan hingga pada titik distribusi akhir. Sebagai *forwarder* terkemuka, PT Puma Logistics Indonesia berkomitmen dalam menjamin prosedur pengiriman yang efisien, tepat waktu dan keamanan barang sampai pada titik tujuan akhir pengiriman dengan jangkauan wilayah hingga ke seluruh belahan dunia. Adapun beberapa layanan jasa yang disediakan oleh PT Logistics Indonesia, antara lain:

- a. *Import*, -menerima pengiriman barang dagangan dalam *container* dan pengurusan *custom clearance* dari berbagai produsen luar negeri ke dalam Indonesia melalui pelabuhan-pelabuhan internasional strategis di wilayah Semarang, Denpasar, Surabaya dan Jakarta.
- b. *Export*, -menyediakan jasa pengiriman ke luar negeri, mulai dari menerima dan mengumpulkan barang dari produsen untuk prabayar maupun pembayaran di muka, termasuk penyediaan layanan *FLC (Full Container Load, LCL (Full Container Load) dan Breakbulk* (muatan lepas).
- c. *Warehousing*, -menyediakan fasilitas penyimpanan gudang untuk berbagai macam barang, termasuk penyediaan fasilitas penjemputan, penyimpanan untuk jangka pendek dan jangka panjang, jasa distribusi dalam wilayah domestik maupun internasional, jasa pengisian dan pengosongan kargo, hingga manajemen inventaris



Gambar 1. Terminal Peti Kemas Surabaya (*Container Crane*)

- d. *Transportation-Service*, - memberikan saran jenis dan metode transportasi yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, memantau setiap pergerakan transportasi agar dapat mendeteksi masalah lebih dini sehingga dapat secepat mungkin untuk diatasi atau dihindari jika masih memungkinkan, serta melayani pemindahan kargo dari yang paling ringan hingga kargo berat.

2. Profil PT Kelola Mina Laut (Kelola Group).

PT Kelola Mina Laut (KML) atau yang juga dikenal dengan nama KML Food merupakan salah satu perusahaan swasta di Indonesia yang memproduksi makanan laut. PT Kelola Mina Laut di dirikan pada 18 Agustus 1994 oleh Muhammad Nadjikh. PT Kelola Mina Laut didirikan atas motivasi untuk mengembangkan dan menggerakkan industri perikanan, baik industri perikanan tangkap dan budidaya untuk diolah menjadi produk yang bernilai tinggi dan bernilai tambah. Awal mulanya, perusahaan ini hanya berupa unit pengelolaan ikan teri nasi (*chirimen*) yang sangat sederhana dan berlokasi di Desa Sobontoro, Kecamatan Tambakboyo, Kabupaten Tuban untuk pasar ekspor Jepang. Seiring berjalannya waktu, unit pengelolaan ikan teri nasi KML Food memperluas usahanya dengan mengembangkan hingga 30 unit pengelolaan di sepanjang pantai Utara Jawa dan Madura. Pada tahun 1999, KML Food mengembangkan usahanya dengan memproduksi ikan beku dan cephalopoda untuk pasar ekspor di Gresik, yang kemudian diikuti oleh pabrik-pabrik lainnya di Makassar, Luwuk, Kendari dan Sidoarjo. Kemudian pada 2001, KML Food mengembangkan usaha udang beku dan menjalin kemitraan dengan para petani lokal dan tradisional di daerah Gresik dan Makassar.

Pada tahun 2003, usaha ini mulai merambah unit pengelolaan daging kepiting di Gresik dan Serang dengan fokus memberdayakan nelayan tradisional dari Pantai Sumatera, Pantai Utara Jawa dan Madura, Pantai Selatan Kalimantan hingga ke daerah Pantai Timur Sulawesi. Sejak tahun 2005, KML Food mulai mengembangkan unit pengelolaan seafood di Gresik untuk diekspor ke luar negeri. Pada tahun 2006, usaha ini mulai mengembangkan berbagai pabrik bakso



Gambar 3. Mitra Distribusi KML Food

Berdasarkan sejarah dan latar belakang pendiriannya, terlihat bahwa PT Kelola Mina Laut memiliki komitmen yang tinggi dalam mengembangkan industri olahan makanan laut dan perikanan di Indonesia yang mereka tuangkan ke dalam visi dan misi-nya sebagai berikut:

Visi:

- a. Menjadi perusahaan makanan yang paling kompetitif di Indonesia.
- b. Menjadi *Kitchen of Indonesia*.
- c. Menjadi *Global Food Company*.

Misi:

- a. Status perusahaan sebagai *Public Company* (Perusahaan Terbuka).
- b. Garapan bisnis sebagai *Integrated Food Industries*, meliputi:
 - 1) Penguasaan bahan baku (*Global Sourcing*).
 - 2) Pengolahan (produk bernilai tambah dan *consumer pack*).
 - 3) Penguasaan distribusi dan marketing (*Branding*) yang kuat.
 - 4) Sasaran pasar ke penjualan retail dan *Food Service Company* (90% ekspor dan 10% domestik).
 - 5) Pengembangan usaha melalui pertumbuhan anorganik dan organik yang berbasis aplikasi Teknologi dan IT
 - 6) Memiliki sarana pendukung:

- a) *KML Food Inovation Centre (KFIC).*
 - b) *KML Food Education Centre (KFEC) atau KML University*
- 7) Pengelolaan manajemen perusahaan kelas dunia yang profesional dan modern

3. Implementasi Nilai-Nilai Integritas Pada Sektor Swasta

Sebagai perusahaan yang memiliki jangkauan bisnis hingga ke pasar global, baik PT Puma Logistics maupun PT Kelola Mina Laut percaya bahwa kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kunci dalam setiap pencapaian target kinerja perusahaan. Oleh karena itu, kedua perusahaan tersebut memiliki komitmen yang tinggi dalam membangun karakter SDM yang berintegritas. Kedua narasumber, baik PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut percaya bahwa nilai yang dibutuhkan untuk dapat mencapai target kinerja perusahaan bukan hanya profesionalisme, akan tetapi juga penting untuk memperkuat integritas dengan menjunjung tinggi nilai-nilai moralitas. Penegakkan prinsip integritas tidak hanya sekedar melarang pegawai untuk menerima gratifikasi atau mengeluarkan aturan tertulis tentang hal itu, melainkan mengajak seluruh individu dalam perusahaan untuk mengembangkan kualitas diri dengan berpegang teguh pada moralitas, sikap luhur dan jujur secara utuh.



Gambar 4. Business Philosophy of KML Food

Selain sebagai pedoman target pencapaian kinerja, visi dan misi perusahaan juga seringkali mencerminkan nilai-nilai integritas yang dianut oleh perusahaan, dan hal ini juga berlaku bagi PT Puma Logistics Indonesia. Katakanlah misi pertama PT Puma Logistics Indonesia adalah “menjalin kerjasama yang baik dengan pelanggan dan selalu dapat diandalkan”. Untuk itu, segala jenis tindakan pegawai yang bertentangan dengan misi tersebut, misalnya kurang komunikatif dan tidak dapat memahami kebutuhan pelanggan, akan berujung pada ketidakpuasan pelanggan. Cara kerja pegawai yang tidak dapat membuat pelanggan yang dilayani merasa “puas” ini berlawanan dengan tujuan misi pertama PT Puma Logistics Indonesia, sehingga perusahaan akan sulit untuk menjalin kerjasama jangka panjang dengan pelanggan, karena sikap pegawai yang tidak bisa diandalkan.

Begitu pula dengan PT Kelola Mina Laut yang memasukkan nilai integritas sebagai salah satu *basic value* filosofinya diantara keempat *basic value* lainnya, yaitu *change*, *commonwealth*, *human* dan *excellence*. Hal ini merupakan bentuk kesadaran perusahaan akan pentingnya memegang teguh nilai integritas sebagai fundamental dalam menjalankan kegiatan bisnis dan melaksanakan salah satu misi perusahaan untuk “mengelola manajemen perusahaan kelas dunia yang profesional dan modern”. Integritas sangat erat kaitannya dengan dedikasi dan etos kerja pegawai dalam suatu organisasi. Seorang pegawai yang berintegritas tentunya tidak akan mudah tertarik dengan hal-hal yang melanggar hukum dan penyalahgunaan wewenang hanya demi keuntungan pribadi. Selain itu, jika mengingat kembali makna dari integritas adalah konsistensi antara ucapan dan tindakan yang dapat melahirkan sebuah komitmen yang kuat untuk mencapai tujuan organisasi dengan tetap berpedoman pada moralitas. Dari sinilah profesionalisme dapat terbentuk yang menuntun pada sikap jujur, konsisten dengan ucapan, berdedikasi dan penuh tanggung jawab terhadap kinerja.



Gambar 5. Sertifikasi Milik PT Kelola Mina Laut

Contoh penerapan nilai integritas yang paling dekat dengan dunia bisnis pengelolaan makanan seperti yang dijalankan oleh PT Kelola Mina Laut adalah seorang pengelola bisnis makanan yang profesional, akan tercermin dalam produk makanan yang dijual yang sudah pasti mengandung bahan-bahan berkualitas dan aman untuk dikonsumsi. Sikap transparan dalam menjamin keamanan bahan-bahan makanan juga diperlukan dengan membuktikannya melalui sertifikasi lulus uji klinis dari badan resmi negara yang menjamin keamanan produk makanan seperti HACCP dari BPOM dan jaminan halal dari LPPOM MUI.

Kepuasan pelanggan adalah salah satu tolak ukur keberhasilan bisnis. Maka mendapatkan kepercayaan pelanggan adalah hal utama yang menjadi prioritas perusahaan manapun, tidak terkecuali bagi PT Puma Logistics Indonesia maupun PT Kelola Mina Laut yang keduanya kompak beranggapan bahwa kegiatan usaha tidak akan lagi bermakna, jika perusahaan kehilangan rasa kepercayaan dari pelanggan. Dan untuk meningkatkan dan mempertahankannya, perusahaan perlu konsisten dan transparan dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, mengingat bahwa kunci integritas terletak pada konsistensi antara tindakan dengan ucapan di setiap waktu dan dalam kondisi apapun, termasuk ketika seseorang berada dalam kondisi sulit sekalipun. Sedangkan sikap transparan merupakan bukti bahwa seseorang telah melaksanakan tugasnya sesuai dengan aturan dan *Standard Operating Procedure* (SOP) perusahaan yang akan membuahkan kepercayaan dari orang lain terhadap hasil kerjanya. Salah satu contoh sikap konsisten dan transparan dalam bekerja

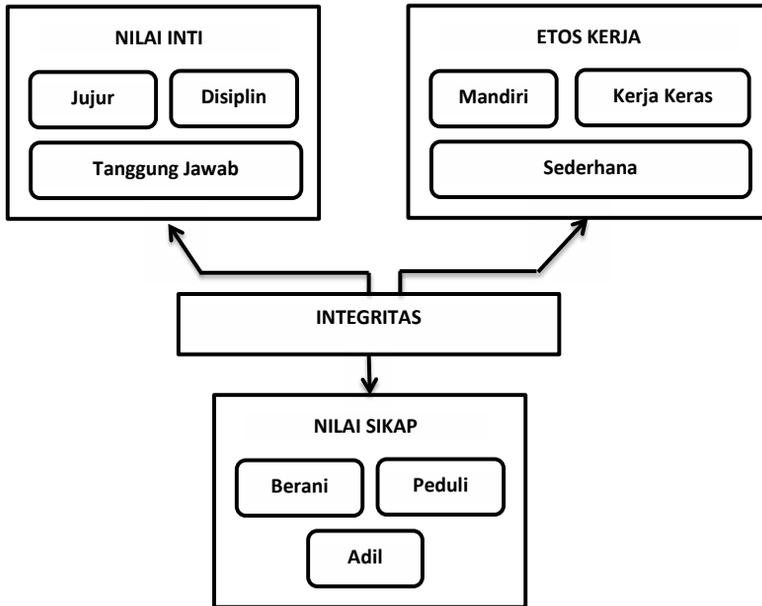
adalah seseorang yang mematuhi aturan yang berlaku, kode etik dan memegang teguh prinsip moralitas, tidak akan pernah sekali-kali tertarik bahkan terbesit pemikiran untuk menerima atau memungut gratifikasi di luar hak dan kewajibannya.

Keberhasilan perusahaan dalam menerapkan nilai-nilai integritas pada lingkungan kerja mereka dapat terlihat dari pengakuan dan kepercayaan yang didapatkan dari para *customer* atau konsumennya, mitra bisnis dan lingkungan masyarakat sekitar. Kesuksesan sebuah usaha juga tidak terlepas dari keberhasilan perusahaan dalam menanamkan nilai-nilai integritas pada seluruh aspek bisnis yang dijalankan. Saat melakukan *interview* dengan pihak perusahaan, PT Kelola Mina Laut juga menyatakan hal demikian:

“Integritas memiliki peran yang sangat penting bagi pelaku usaha dan sudah sepatutnya harus dimiliki oleh seluruh pimpinan dan karyawan yang terlibat. Wujud yang nyata dari integritas ini adalah pengakuan reputasi yang tinggi dari seluruh stakeholder terkait yang bersangkutan dengan bisnis mulai dari customers, mitra atau rekanan dan lingkungan sekitar. Nilai-nilai integritas harus ada dalam setiap kegiatan bisnis, mulai dari perolehan bahan baku, cara-cara berproduksi, kualitas barang jadi yang dihasilkan sampai dengan pengiriman barang kepada customer harus dilakukan dengan tepat waktu, dilakukan secara jujur, tanggung jawab, transparan, tidak ada unsur penipuan dan berkesinambungan (going concern), dimana semua itu akan meningkatkan integritas perusahaan. Pengakuan integritas yang tinggi bisa terlihat dari kepuasan customer, peningkatan jumlah permintaan akan produk yang kita hasilkan dari bulan ke bulan dan bahkan setiap tahunnya, serta minimnya komplain dan barang yg dikembalikan” (PT Kelola Mina Laut)

Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK) pada tahun 2015 telah merilis sembilan nilai integritas yang diharapkan penerapannya dapat menekan tingginya angka korupsi yang terjadi pada sektor swasta di Indonesia (KPK, 2016a). Kesembilan nilai-nilai integritas tersebut terbagi menjadi tiga kategori, yaitu (1) nilai integritas inti, yang terdiri dari jujur, disiplin dan tanggung jawab, (2) etos kerja integritas, yang terdiri dari mandiri, kerja keras dan sederhana, serta (3) nilai sikap integritas, antara lain yaitu berani, peduli dan adil.

Berikut adalah penerapan nilai-nilai integritas pada dua perusahaan swasta terkemuka di Indonesia, yaitu PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut.



Sumber: Modul KPK (2016a)

Gambar 6. Nilai-Nilai Integritas

a. Nilai Inti Integritas: Jujur, Disiplin dan Tanggung Jawab

Jujur. Nilai integritas inti yang pertama adalah kejujuran. Dalam proses perekrutan pegawai, seringkali sebuah perusahaan menetapkan standar dasar seperti tingkat pendidikan dan pengalaman kerja, serta memiliki karakter yang jujur, tulus dan berintegritas. Bagi perusahaan, sangat mudah untuk menemukan kandidat yang berpendidikan tinggi dan berpengalaman, namun tidak mudah untuk menemukan kandidat yang berkarakter jujur dan memiliki integritas tinggi. Oleh karena itu, tenaga kerja yang memiliki karakter tersebut merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Bagi PT Puma Logistics Indonesia, integritas sangat erat kaitannya dengan sikap jujur, karena sikap jujur menunjukkan

bahwa seseorang tersebut dapat dipercaya dan diandalkan dalam melaksanakan tugas ketika bekerja. Terlebih lagi, PT Puma Logistics Indonesia merupakan bisnis yang bergerak di bidang jasa, dimana kepuasan pelanggan menjadi tolak ukur keberhasilan perusahaan dalam memberikan pelayanan. Selain itu, menjalankan kegiatan usaha juga tidak semata-mata untuk mendapatkan keuntungan yang besar, akan tetapi juga untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan sehingga misi utama perusahaan untuk menjalin kerjasama dalam jangka panjang dan selalu dapat diandalkan, dapat tercapai.

Sementara bagi PT Kelola Mina Laut, kejujuran diterapkan dari cara mereka menjalankan bisnis, mulai dari cara memperoleh bahan baku, pengolahannya, hingga pendistribusian produk kepada konsumen secara keseluruhan dilakukan secara transparan dengan menaati peraturan yang berlaku, menjamin kualitas bahan dasar pembuatan produk makanan yang aman untuk dikonsumsi dan realisasi anggaran biaya yang harus sesuai dengan SOP. Selain itu, sikap transparan juga tercermin dari keterbukaan perusahaan dalam menyajikan informasi, keputusan maupun kebijakan yang berkaitan dengan perusahaan kepada publik melalui media massa. Sikap transparan dalam bekerja merupakan manifestasi dari nilai kejujuran yang menjadi modal utama dalam membentuk karakter Sumber Daya Manusia berintegritas. Penerapan nilai kejujuran juga yang menjadi pilar utama dalam mencegah perbuatan yang melanggar hukum seperti tindakan KKN (Korupsi, Kolusi dan Nepotisme) serta perbuatan tercela lainnya yang tidak sejalan dengan nilai-nilai moralitas. Dengan bersikap jujur dalam berbisnis, akan lebih mudah untuk mendapatkan sebuah kepercayaan baik dari pelanggan, atasan, rekan kerja hingga masyarakat.

Disiplin. Nilai integritas inti kedua adalah disiplin, yang ditunjukkan dengan pola hidup teratur, tertib dan selalu taat pada aturan serta menghargai waktu dan hal-hal kecil. Dalam dunia bisnis, hal-hal kecil sama pentingnya dengan hal-hal besar, karena hal kecil merupakan modal utama untuk mencapai hal besar jika mampu dilakukan secara konsisten. Salah satu contoh konkretnya adalah ketika ingin melakukan perubahan, seperti kebiasaan buruk datang terlambat yang tentunya tidak dapat diraih secara instan.

Perlu untuk merubah kebiasaan-kebiasaan kecil terlebih dahulu, sebelum bisa menghilangkan kebiasaan buruk tersebut sepenuhnya. Sikap disiplin memang tidak mudah untuk dilakukan, namun jika dilatih secara konsisten dan terus menerus pasti akan bisa diterapkan sepenuhnya. Salah satu kunci utama yang membentuk sikap disiplin adalah komitmen. Seseorang yang berkomitmen pasti akan selalu taat pada aturan, karena memiliki pola hidup yang tertib dan teratur.

Kedisiplinan merupakan pondasi utama dalam meraih kesuksesan dan hal ini juga berlaku dalam meraih kesuksesan di dunia bisnis. Terdapat berbagai macam bentuk kedisiplinan dalam dunia bisnis, seperti disiplin dalam manajemen waktu dan disiplin belajar. Manajemen waktu secara efisien dalam dunia bisnis sangat diperlukan untuk mengatur prioritas pekerjaan, agar pekerjaan dapat selesai tepat waktu. Selain itu, disiplin belajar juga sangat diperlukan dalam bisnis, bahkan untuk ukuran seorang pemilik bisnis yang sukses sekalipun masih perlu untuk belajar dalam rangka untuk meningkatkan kinerjanya dan bertahan di tengah persaingan bisnis yang semakin ketat. Untuk bisa bertahan di tengah persaingan sekaligus meningkatkan kinerjanya, para pelaku bisnis harus memiliki keunggulan kompetitif, yang mana hal ini hanya dapat dilakukan dengan kedisiplinan belajar.

Sikap disiplin juga menjadi nilai integritas yang berperan penting dalam menunjang keberhasilan bisnis bagi PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut, mengingat keduanya sama-sama memiliki visi untuk menjadi perusahaan terdepan yang memimpin bidang industri masing-masing. PT Puma Logistics Indonesia dengan visi menjadi perusahaan logistik terdepan yang memprioritaskan kepuasan pelanggan, percaya bahwa pencapaian yang telah diraihinya saat ini adalah buah hasil kedisiplinan dari setiap individu di perusahaan yang telah jatuh bangun dalam membangun PT Puma Logistics Indonesia seperti saat ini. Begitu pula dengan PT Kelola Mina Laut yang memiliki visi utama untuk menjadi perusahaan makanan yang paling kompetitif di Indonesia juga sangat menjunjung tinggi nilai-nilai kedisiplinan.

Manajemen pekerjaan dan waktu yang efisien menjadi kunci penting dalam bidang jasa pengiriman barang seperti yang dilakukan

oleh PT Puma Logistics, karena perusahaan hanya bisa membuat pelanggan puas hanya jika barang yang telah dipercayakan kepada perusahaan datang tepat waktu dan dalam keadaan utuh ke tangan pelanggan. Di sisi lain, seiring meningkatnya persaingan di bidang industri makanan juga mendorong para pekerja di PT Mina Kelola Laut untuk terus disiplin dalam belajar, bahkan belajar dari kompetitor mereka sekaligus agar mampu untuk bersaing dan meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga visi-misi perusahaan dapat tercapai.



Gambar 7. Program CSR PT Kelola Mina Laut: Penyaluran Bantuan Komputer ke SMP Muhammadiyah 3 Surabaya Pada 2019

Tanggung Jawab. Nilai integritas yang ketiga adalah tanggung jawab yang ditunjukkan dengan sikap berani menerima konsekuensi atas apa yang sudah dilakukan, mengakui dan memperbaiki kesalahan yang telah dilakukan. Integritas tercermin dari sikap penuh rasa tanggung jawab seseorang dalam menanggung segala risiko dan akibat dari pekerjaannya. Salah satu contoh konkret dari sikap penuh tanggung jawab antara lain adalah tidak menyalahkan orang lain ketika berbuat salah tetapi lebih pada melakukan evaluasi diri. Dalam dunia bisnis, rasa tanggung jawab diperlukan agar kegiatan bisnis yang dijalankan tidak sampai merugikan pihak lain. Oleh karenanya, tanggung jawab dijadikan sebagai salah satu acuan dalam etika berbisnis. Etika bisnis dapat dilihat dari cara perusahaan bertanggung jawab terhadap pegawainya, lingkungan sekitar, serta

taggung jawab sosial dalam menjamin kesejahteraan masyarakat. Adapun bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap masalah sosial dan lingkungan sekitarnya disebut dengan istilah *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Pada perusahaan yang bergerak di bidang jasa logistik seperti PT Puma Logistics Indonesia, nilai tanggung jawab sepenuhnya diterapkan ketika pelanggan mempercayakan barang mereka untuk dikirimkan ke wilayah lain. Disinilah perusahaan berkewajiban untuk menjamin keselamatan dan keutuhan barang yang sudah dipercayakan kepada mereka. Perusahaan juga harus siap untuk menanggung risiko dan kerugian jika terjadi hal-hal yang tidak diinginkan pada barang pelanggan, karena ketika barang sudah berada di tangan perusahaan, keutuhan nilai barang dan keselamatannya menjadi tanggung jawab perusahaan sepenuhnya.

Sementara itu, salah satu penerapan sikap tanggung jawab pada PT Kelola Mina Laut ditunjukkan dengan program *joint venture* dengan mitra dari Taiwan untuk pengelolaan produk limbah produksi perikanan mereka menjadi produk tepung ikan dan minyak ikan. Program ini merupakan salah satu bentuk tanggung jawab mereka terhadap lingkungan alam disekitarnya, sehingga dengan adanya program ini, limbah-limbah perikanan menjadi lebih bermanfaat dan bernilai tambah serta berkontribusi dalam mengurangi penumpukan limbah pabrik. Selain itu, PT Kelola Mina Laut juga pernah menyalurkan dana CSR mereka dalam bentuk penyaluran bantuan komputer kepada salah satu sekolah di Surabaya.

b. Etos Kerja Integritas: Mandiri, Kerja Keras dan Sederhana

Etos kerja merupakan sebuah nilai yang lahir dari semangat dan motivasi seseorang yang diyakini dapat mendorong kinerja dalam rangka memperoleh hasil terbaik yang tentunya dilakukan dengan penuh tanggung jawab dan tetap berpegang teguh pada nilai-nilai moralitas (Sinamo, 2003). Seorang pelaku bisnis yang berintegritas akan memiliki etos kerja yang tinggi, karena dirinya memiliki dedikasi tinggi, dapat bertanggung jawab, disiplin dan selalu berupaya untuk melakukan segala kegiatan bisnisnya sesuai dengan nilai dan etika dalam berbisnis.

Etos kerja integritas yang pertama adalah mandiri. Seseorang dapat dikatakan mandiri apabila memiliki kecenderungan untuk berinisiatif, mampu untuk bersikap dan berpendapat, percaya diri, tidak bergantung pada orang lain, mampu memberikan arahan, serta mampu mencoba hal baru sendiri. Dalam berbisnis, etos kerja mandiri sangat diperlukan, terutama dalam menyelesaikan pekerjaan yang bersifat non-tim atau individu. Setiap individu harus memiliki tanggung jawab atas pekerjaan yang sudah dilimpahkan kepadanya. Pribadi yang mandiri sudah pasti dapat menyelesaikan pekerjaannya tanpa harus bergantung pada orang lain. Terutama dalam memulai sebuah bisnis, sudah pasti kemandirian dari seseorang yang ingin memulai bisnis itulah yang menjadi modal utamanya. Para pelaku bisnis harus memiliki inisiatif untuk memulai perubahan dan menciptakan sesuatu, percaya diri dalam bersikap dan mengemukakan pendapat, serta mampu menjadi penggerak yang dapat mengarahkan orang-orang di sekitarnya. Selain itu, pribadi yang mandiri juga tentunya memiliki visi yang menggambarkan masa depan seperti apa yang mereka rencanakan, kritis dalam mengidentifikasi masalah dan solutif dalam memecahkannya, serta tegas dalam mengambil keputusan.

Kerja keras merupakan etos kerja integritas kedua yang direfleksikan dengan sikap seseorang yang melakukan pekerjaannya dengan sungguh-sungguh untuk mencapai target kerja demi mendapatkan kepuasan atas hasil kerjanya. Dalam dunia bisnis, tidak ada satupun pelaku bisnis yang sukses tanpa kerja keras karena sejatinya keberhasilan hanya bisa dicapai dengan kerja keras. Sosok pekerja keras biasanya terlihat dari semangat dan kesungguhan yang ditunjukkan dalam setiap performanya ketika bekerja. Selain itu, kerja keras juga ditunjukkan dengan tidak bermalasan, tidak mudah mengeluh, selalu dapat memanfaatkan waktu dengan optimal, tidak cepat merasa puas atas hasil atau pekerjaan yang tengah digeluti, selalu optimis dan tidak mudah putus asa.

Etos kerja integritas yang ketiga adalah sederhana. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016), sederhana diartikan sebagai sesuatu yang tidak berlebihan. Namun, kesederhanaan dalam hidup memiliki makna yang lebih luas dari itu. Adapun makna dari

kesederhanaan dalam hidup tercermin dalam beberapa hal, sebagai berikut:

- 1) Hidup sederhana tidak berarti miskin atau kikir, namun lebih kepada hidup sesuai dengan standar kebutuhan dan tidak menghambur-hamburkan harta atau sumber daya yang dimiliki.
- 2) Hidup sederhana lebih menekankan pada gaya hidup, bukan pada usaha dikeluarkan, karena dalam konteks usaha untuk meraih kesuksesan harus dilakukan secara maksimal, tidak dengan sederhana.
- 3) Hidup sederhana adalah hidup secara wajar, dalam artian hanya menggunakan harta sesuai dengan kebutuhan dan tidak membuang-buang harta untuk sesuatu yang tidak penting. Hidup hemat merupakan salah satu bentuk kesederhanaan dalam hidup.
- 4) Sederhana itu cerdas, karena artinya mampu untuk menggunakan sumber daya dengan penuh pertimbangan yang matang, dengan berorientasi pada masa depan dan mampu menyusun skala kebutuhan atas barang yang dibeli.
- 5) Sederhana artinya mampu membedakan antara kebutuhan dan keinginan

Berdasarkan makna kesederhanaan hidup tersebut, dapat disimpulkan bahwa orang yang memiliki gaya hidup sederhana memiliki pola pikir jangka panjang karena mereka tahu bahwa sumber daya itu terbatas, keinginan manusialah yang tidak memiliki batasan. Para pelaku bisnis yang sukses sudah pasti tahu bagaimana cara memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien karena mereka mampu memaknai dan menerapkan gaya hidup sederhana. Jika tidak, kemungkinan akan susah bagi pelaku bisnis untuk bisa mempertahankan bisnisnya ketika tidak bisa memilah antara kebutuhan usaha dan keinginan pribadinya. PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut merupakan dua dari sekian banyak usaha bisnis yang dapat dikatakan berhasil dalam menerapkan ketiga etos kerja integritas, yaitu mandiri, kerja keras dan sederhana dalam membangun usahanya hingga sukses seperti sekarang.

c. Nilai Sikap Integritas: Berani, Peduli dan Adil

Nilai sikap integritas terdiri dari berani, peduli, adil dan sabar. Nilai sikap pertama, adalah berani yang menurut Kamus Bahasa Indonesia merujuk pada sikap tidak takut dalam menghadapi bahaya atau kesulitan. Jika diartikan secara lebih luas, sikap berani menunjukkan tekad seseorang untuk melakukan suatu hal diluar zona nyaman yang tentunya memiliki risiko dan konsekuensi yang harus dihadapi jika gagal. Berani adalah lawan kata dari takut, yang artinya seseorang yang memiliki keberanian sudah pasti tahu akan konsekuensi atau risiko yang menantinya di depan, akan tetapi sosok yang berani tidak akan pernah terhentikan oleh adanya risiko kegagalan ketika melakukan sesuatu. Sosok pemberani sadar bahwa dalam setiap tindakan dan usaha pasti ada risiko yang menyertainya, sehingga tidak ada istilah tidak mungkin untuk mencoba usaha atau hal baru. Kegagalan adalah pembelajaran yang memberikan pengalaman berharga bagi sosok yang memiliki keberanian. Dalam dunia bisnis, sikap berani tentu saja sangat dibutuhkan untuk menghadapi tantangan-tantangan yang ada, seperti pasar yang semakin kompetitif, tuntutan untuk selalu berinovasi, risiko investasi serta perubahan kondisi ekonomi. Terutama dalam memulai sebuah bisnis, sikap berani dibutuhkan sebagai pijakan untuk mengambil langkah awal. Selain itu, dalam menegakkan integritas pada sektor swasta, sikap berani dapat ditunjukkan dengan menentang segala tindakan yang melanggar aturan dan tidak sejalan dengan moralitas. Sosok yang berani adalah mereka yang berani melaporkan dan menindak tegas terjadinya pelanggaran di sekitarnya, seperti tindakan korupsi karena orang pemberani tidak takut untuk menunjukkan kebenaran dan keadilan.

Peduli adalah nilai sikap integritas yang kedua. Sikap peduli merupakan salah satu bentuk tindakan nyata dalam hal mengindahkan, memperhatikan atau menhiraukan hal-hal yang ada di sekitar. Peduli adalah sikap dasar yang harus dimiliki manusia sebagai makhluk sosial. Sikap integritas ini berakar dari rasa empati, simpati, peduli dan kasih sayang (Koehn, 2005). Tanpa ada rasa kepedulian, manusia akan kesulitan dalam menjalin hubungan

dengan orang-orang di sekitarnya. Membangun sebuah bisnis merupakan salah satu bentuk usaha yang dilatarbelakangi oleh rasa kepedulian manusia terhadap isu-isu di sekitarnya. Bisnis di bidang logistik seperti yang dijalankan oleh PT Puma Logistics Indonesia adalah salah satu contoh bentuk rasa peduli pemilik bisnis terhadap isu perdagangan internasional, sehingga mereka mendirikan PT Puma Logistics untuk menjadi perantara yang dapat memudahkan proses distribusi barang dagang antar wilayah di seluruh dunia. Sementara PT Kelola Mina Laut didirikan karena rasa kepedulian terhadap pemberdayaan usaha perikanan di Indonesia yang sangat melimpah. Selain itu, salah satu penerapan nilai integritas peduli dalam menjalankan kegiatan bisnis adalah program Corporate Social Responsibility (CSR) yang merupakan bentuk rasa tanggung jawab dan kepedulian perusahaan terhadap masyarakat sekitar yang disalurkan melalui alokasi sebagian pendapatan perusahaan untuk dikontribusikan pada pembangunan berkelanjutan dalam rangka meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sikap peduli dalam bisnis juga dapat ditunjukkan dengan keterbukaan perusahaan terhadap segala masukan dari pelanggan agar dapat meningkatkan pelayanan mereka kepada pelanggan.

Nilai sikap integritas selanjutnya adalah adil. Berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016), adil diartikan sebagai sama berat, tidak berat sebelah dan tidak memihak. Penerapan sikap adil dalam kehidupan sehari-hari ditunjukkan dengan memperlakukan orang-orang di sekitar secara sama sesuai dengan haknya, tidak membedakan atau melakukan diskriminasi berdasarkan status sosialnya. Selain itu, sikap adil juga memiliki makna memberlakukan hak dan kewajiban secara seimbang. Konsep keadilan sangat dibutuhkan dalam menjalankan kegiatan bisnis, karena jika tidak, akan terjadi eksploitasi sumber daya secara besar-besaran dan masing-masing pihak akan berlomba-lomba untuk mendapatkan hasil yang lebih besar dari usaha yang dikeluarkan tanpa mempedulikan pemenuhan hak orang lain. Oleh karena itu, bersikap adil merupakan kunci utama dalam menegakkan integritas. Sikap adil juga diterapkan untuk menciptakan stabilitas sosial yang akan menunjang aktivitas bisnis. Seseorang yang mampu bersikap adil, tentunya setiap individu

memiliki hak untuk mendapatkan perlakuan yang sama sesuai dengan usaha yang telah dikeluarkan. Maka dari itu, sikap adil dan saling menghargai hak orang lain dapat menjauhkan seseorang dari tindak pelanggaran seperti korupsi.

4. Perspektif Perusahaan Tentang Pengaruh Integritas Dalam Meningkatkan Kinerja

Dalam prakteknya, integritas perlu untuk dimiliki oleh siapa saja, baik seorang pemimpin maupun karyawan. Penerapan nilai-nilai integritas juga dibutuhkan dalam semua aspek kehidupan, tidak hanya dalam dunia bisnis. Terutama bagi seorang pemimpin, yang memiliki peran signifikan sebagai *role model* bagi orang-orang di sekitarnya tentunya harus memiliki ketegasan dalam menegakkan nilai-nilai integritas. Pemimpin yang berintegritas akan selalu berorientasi bahwa dirinyalah yang harus melayani orang-orang yang berada di bawah kepemimpinannya. Dengan demikian, seorang pemimpin dan para pengikutnya bisa saling melayani sehingga tidak akan berpotensi menimbulkan kesenjangan di antara keduanya.

Dalam dunia bisnis, nilai integritas merupakan *softskill* yang memiliki kedudukan sama pentingnya dengan *hardskill*, bahkan banyak perusahaan yang lebih menghargai integritas di atas *hardskill*. Maka, tidak jarang perusahaan menjadikan integritas sebagai salah satu aset berharga dan karakter yang paling banyak dicari oleh perusahaan ketika merekrut pegawai. Sumber daya manusia berintegritas sudah pasti dapat mengimplementasikan nilai-nilai yang membentuk integritas itu sendiri dalam setiap tindakannya. Integritas yang terbentuk dari nilai-nilai positif seperti jujur, disiplin, tanggung jawab, mandiri, kerja keras, sederhana, berani, peduli, dan adil sudah pasti dapat membantu perusahaan untuk bisa lebih cepat dalam mencapai visinya. Sumber daya manusia yang berintegritas akan lebih mudah untuk melaksanakan apa yang menjadi tanggung jawabnya, memiliki etos kerja yang tinggi dan sikap profesional yang akan menghasilkan output kualitas tata kelola (*Good Corporate Governance*) yang semakin sehingga perusahaan dapat menjalankan kegiatan bisnisnya secara lebih efektif dan efisien.

Baik PT Puma Logistics maupun PT Kelola Mina Laut, keduanya sama-sama setuju bahwa integritas memiliki kontribusi besar dalam mempercepat pencapaian visi-misi perusahaan dan meningkatkan kinerja sumber daya manusia. PT Kelola Mina Laut berpendapat bahwa integritas sangat berpengaruh untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Karena dengan integritas yang tinggi seluruh pemangku jabatan yang terlibat akan berusaha bahu membahu mengejar seluruh target yang ditetapkan manajemen, sebagaimana tertuang dalam visi dan misi perusahaan dan akan berupaya bekerja secara disiplin dan bertanggung jawab untuk mewujudkannya. Sementara PT Puma Logistics menjelaskan bagaimana cara integritas dapat mempengaruhi kinerja, yaitu melalui komitmen tinggi yang dimiliki oleh seluruh tenaga kerja di perusahaan, baik dari jajaran pimpinan maupun pegawai untuk menjamin kepuasan pelanggan, bekerja dengan penuh tanggung jawab dan selalu dapat diandalkan. Jika komitmen itu bisa terus ditingkatkan, tentunya akan berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara menyeluruh.

Selain itu, pengaruh positif budaya integritas terhadap kinerja perusahaan juga telah dibuktikan melalui beberapa penelitian. Palanski dan Yammarino (2011) dalam penelitiannya yang berjudul *Impact of behavior integrity on follower job performance: A three-study examination*, menemukan bahwa sikap integritas yang dimiliki oleh pemimpin tidak secara langsung berpengaruh terhadap kinerja para pengikutnya, akan tetapi hubungan antara keduanya terjadi melalui kepercayaan dan kepuasan para pengikut terhadap pemimpinnya dalam memberikan arahan kepada mereka. Sedangkan, integritas para pengikut atau pekerja mempengaruhi kinerja secara langsung. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Vogelgesang dkk. (2013) dengan judul *The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work performance*, menemukan bahwa integritas yang dimiliki pemimpin berpengaruh secara signifikan dan terukur terhadap keterlibatan dan kinerja pengikutnya. Kunci dari hubungan antara keduanya terletak pada transparansi dari cara komunikasi pemimpin. Pemimpin yang mampu mengkomunikasikan masalah yang ada di perusahaan secara lebih transparan dianggap lebih menghargai keterlibatan karyawannya dan mengharapkan

kontribusi mereka dalam perusahaan. Awaluddin dkk. (2016) dalam penelitiannya juga menunjukkan bahwa integritas berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja karyawannya.

Shu dkk. (2018) dalam penelitiannya *Does corporate integrity improve the quality of internal control?*, telah melakukan survei untuk mengukur seberapa besar pengaruh integritas terhadap kualitas pengendalian internal perusahaan di Cina. Hasilnya menunjukkan bahwa integritas secara signifikan berpengaruh negatif terhadap kelemahan pengendalian internal perusahaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa tata kelola perusahaan yang lebih efektif dapat memperkuat hubungan antara integritas dengan kualitas pengendalian internal perusahaan. Dalam kasus ini, integritas terbukti efektif sebagai alat kontrol untuk mendorong tata kelola perusahaan ke arah yang lebih baik. Sementara Erhard dkk. (2017), mengungkapkan bahwa terdapat konsekuensi apabila penerapan integritas di perusahaan semakin lemah. Hal ini dikarenakan adanya hubungan sebab akibat antara integritas dan kinerja sehingga aturan umumnya, apabila tingkat integritas mengalami penurunan, kemampuan kerja juga akan menurun dan tidak membutuhkan waktu lama untuk menurunkan performa kinerja.

5. Tantangan Sektor Swasta dalam Penegakkan Integritas

Dalam setiap tindakan, selalu terdapat tantangan atau rintangan yang menghadang, termasuk di dalam praktek penegakkan integritas pada sektor swasta. PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut mengungkapkan bahwa tantangan yang sering muncul dari penegakkan integritas di perusahaan mereka dilatarbelakangi oleh beberapa faktor, antara lain:

- a. Kesalahpahaman para pegawai dalam menjalankan perintah yang bisa berasal dari ketidakjelasan perintah dan arahan dari pimpinan sehingga para pegawai seringkali salah menginterpretasikan instruksi pimpinan.
- b. Kesalahan dalam penerapan standar dan prosedur.



- c. Sikap apatis atau skeptis pegawai dalam menyikapi kebijakan dan peraturan perusahaan yang dirasakan sangat tidak kondusif dan tidak adil, salah satunya adalah masalah peribadatan.
- d. Kesulitan dalam menyesuaikan keinginan pegawai dengan keinginan perusahaan.
- e. Karakter bawaan pegawai baru yang susah untuk berubah dan beradaptasi dengan budaya perusahaan karena masih terbawa dari lingkungan sebelumnya.

Selain itu, tantangan terbesar penegakkan integritas di sektor swasta secara menyeluruh adalah menekan tingginya angka korupsi pada sektor tersebut yang mengharuskannya untuk lebih intensif lagi dalam menegakkan integritas internal mereka. Dari sudut pandang hukum dan kenegaraan, Indonesia masih menghadapi tantangan yang besar dalam memberantas kasus korupsi. Berdasarkan data dari *Transparency International* (2021), Indeks Persepsi Korupsi di Indonesia berada di peringkat ke-102 dari 180 negara yang dilibatkan pada tahun 2020 dengan skor 37, turun tiga poin dari tahun sebelumnya. Beberapa survei dari lembaga internasional juga menyatakan bahwa Indonesia adalah salah satu negara di dunia yang memiliki tingkat kasus korupsi yang memprihatinkan. Menurut KPK (2016b), masalah utama yang masih menjadi hambatan pada penanganan kasus korupsi di Indonesia adalah perbedaan pandangan antar pemangku kepentingan mengenai pentingnya untuk menerapkan strategi penanggulangan korupsi. Ditambah lagi, persoalan mengenai sinergi antar lembaga hukum di Indonesia seperti Kepolisian, KPK dan Kejaksaan yang masih jauh dari kata harmonis.

Selain itu dari segi hukum dan undang-undang yang berlaku, menurut Undang-Undang Anti-Korupsi Nomor 31/1999 Juncto UU Nomor 20/2001 cakupan kasus korupsi cenderung terbatas pada sektor publik. Undang-Undang tersebut mendefinisikan korupsi tidak mencakup korupsi oleh pihak swasta, pihak asing yang beroperasi di Indonesia serta tidak memasukkan unsur pencucian uang sebagai bagian dari tindakan korupsi. Akibatnya, seringkali korupsi hanya dikaitkan dengan tindak pidana yang berhubungan dengan keuangan negara dan sektor publik. Sedangkan faktanya, kasus korupsi dapat

ditemukan di berbagai sektor dan para pelakunya juga bisa berasal dari tingkat jajaran mana pun, jajaran pimpinan hingga staf. Bahkan sejak tahun 2004 hingga 2020, terhitung total kasus korupsi di Indonesia berdasarkan jabatan, total 308 pelaku berasal dari sektor swasta. Ini merupakan fakta yang sangat memprihatinkan mengingat sektor swasta memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Ambiguitas hukum Indonesia terhadap pelaku tindak pidana korupsi sektor swasta menyebabkan sulitnya para penegak hukum untuk melakukan pengawasan secara menyeluruh seperti yang diterapkan pada sektor publik.

6. Strategi Pencegahan dan Tindak Tegas Kasus Pelanggaran Integritas Pada Sektor Swasta

Dalam rangka untuk memerangi kasus korupsi pada sektor swasta, langkah pertama yang diperlukan adalah melakukan pencegahan. Hal ini perlu dilakukan untuk memberikan efek takut kepada setiap individu yang tergoda untuk melakukan tindakan korupsi. Integritas menjadi aspek utama yang perlu untuk ditegakkan. Namun, penegakkan integritas seringkali tidak cukup hanya dilakukan dari mulut ke mulut. Perlu adanya suatu tindakan nyata untuk dapat menggerakkan seluruh individu yang berada dalam ruang lingkup sektor swasta, salah satunya melalui penerapan sistem *reward*. *Reward* atau penghargaan adalah salah satu strategi yang banyak diterapkan oleh para pelaku bisnis untuk mendorong kinerja karyawannya melalui pemberian apresiasi atas kinerja mereka dengan harapan dapat meningkatkan kinerja perusahaan secara menyeluruh. Implementasi sistem *reward* sebaiknya tidak hanya diberikan dalam bentuk materi saja, namun juga bisa melalui pujian, pemberian penghargaan atau hal-hal positif lainnya.

PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut merupakan dua perusahaan yang sepakat bahwa sistem *reward* efektif dalam memotivasi pegawainya untuk bekerja lebih baik. Sistem *reward* sudah menjadi tradisi rutin yang dijalankan oleh kedua perusahaan tersebut. Salah satu contoh penerapannya adalah dengan pengadaan kontes “*Employee of The Month*” dan dalam bentuk

pemberian hadiah semacam paket liburan dan *voucher* belanja, dimana penghargaan akan diberikan kepada salah satu pegawai mereka yang telah berjasa besar dalam meningkatkan kinerja bisnis selama periode tertentu. Beberapa program-program lainnya yang diterapkan oleh kedua perusahaan tersebut untuk meningkatkan integritas karyawan, antara lain seperti pengadaaan agenda rapat rutin setiap bulan yang membahas secara khusus mengenai isu-isu integritas di lingkungan kerja, memberikan pelatihan dan seminar baik secara internal maupun eksternal, *rotation plan*, kebijakan peningkatan jabatan yang terukur dan konsisten.

Mengingat tingginya angka korupsi pada sektor swasta mengakibatkan tindakan pencegahan saja tidak cukup untuk mencegah para pelaku. Untuk memberikan efek jera, sangat diperlukan pemberlakuan sistem *punishment* (hukuman). Dari ruang lingkup kenegaraan, sistem ini sudah diatur dalam Undang-Undang, namun dari pihak internal perusahaan sendiri juga perlu untuk menerapkan sistem hukuman. Adanya hukuman diharapkan dapat menjadi alat pengendali agar para pelaku bisnis dapat mengelola bisnisnya dengan baik dan benar sesuai dengan aturan yang berlaku sehingga terhindar dari dampak negatif yang dapat merugikan bisnisnya. Dalam rangka untuk menegakkan integritas di perusahaannya, PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut juga menerapkan sistem *punishment*. Adapun beberapa bentuk hukuman yang diterapkan, antara lain:

a. Peringatan Lisan

Memberikan peringatan secara lisan merupakan jenis *punishment* tingkat pertama yang paling ringan kepada karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Namun sebelum itu, perusahaan akan mencari tahu terlebih dahulu sumber masalah atau penyebab karyawan tersebut melakukan pelanggaran. Jika penyebabnya adalah karena faktor kebijakan dan peraturan yang tidak kondusif atau faktor kelalaian yang tidak disengaja, maka harus dilakukan penyesuaian yg tepat agar dikemudian hari tidak akan terjadi lagi. Untuk itu, komunikasi menjadi langkah pertama sebagai solusi dalam menyelesaikan masalah pelanggaran ringan.

b. **Konseling Khusus**

Pemberian konseling khusus dilakukan apabila terjadi pelanggaran tingkat ringan yang sifatnya berulang dalam kasus karyawan tidak tergerak untuk berubah setelah diberikan peringatan lisan. Tujuan dari pemberian konseling adalah supaya dapat mengetahui masalah yang sedang dialami oleh karyawan, sehingga perusahaan bisa ikut membantu dalam mencari solusi dan memberikan motivasi kepada karyawan agar dapat kembali bekerja normal.

c. **Pemotongan Gaji**

Tingkat hukuman ketiga adalah pemotongan gaji. Pada tingkatan ini, biasanya karyawan telah melakukan pelanggaran atau lalai secara sengaja. Pelanggaran pada tingkat ini sudah tergolong tingkat berat. Sanksi berupa pemotongan gaji diharapkan dapat membuat karyawan jera dan lebih berhati-hati lagi dalam bekerja.

d. **Pemecatan**

Pada tingkat ini, jenis pelanggaran yang dilakukan oleh karyawan sudah masuk dalam kategori berat dan tidak termaafkan sehingga sanksi terberat berupa pemecatan tidak dapat dihindarkan. Salah satu faktor yang mendorong perusahaan mengeluarkan sanksi pemecatan adalah untuk menindak tegas pelanggaran aturan yang menimbulkan kerugian besar bagi perusahaan secara menyeluruh. Salah satu narasumber, yaitu PT Puma Logistics Indonesia mengungkapkan bahwa pernah terjadi kasus penggelapan dana di perusahaan mereka. Keputusan yang diambil oleh perusahaan saat mengetahui hal tersebut adalah memberikan sanksi tegas pemecatan dan pengambilan langkah hukum. Pemberian sanksi tersebut merupakan keputusan yang tepat karena tindakan penggelapan dana termasuk pelanggaran tindak pidana hukum berat yang sangat merugikan banyak pihak, terutama perusahaan. Tindak tegas ini juga ditujukan untuk memberikan efek jera bagi pelaku dan menutup celah bagi pihak lain untuk mengulang kasus pelanggaran yang sama.



Selain pemberlakuan sistem *reward and punishment*, strategi pencegahan juga sangat diperlukan untuk menghindari terjadinya pelanggaran integritas. Komisi Pemberantasan Korupsi (2016b) telah menjelaskan strategi pencegahan tindak korupsi di lingkungan swasta. Adapun beberapa strategi dari KPK agar bisa diterapkan oleh seluruh pelaku bisnis di Indonesia, antara lain:

a. Edukasi dan Sosialisasi Anti Suap

Edukasi dan sosialisasi mengenai tindakan korupsi dan suap, bagaimana dampaknya serta cara untuk memeranginya perlu untuk diinsentifkan. Edukasi dan sosialisasi merupakan garda terdepan untuk menanamkan mental anti-korupsi serta membentuk karakter sumber daya manusia yang berintegritas melalui penekanan sugesti bahwa korupsi adalah tindakan amoral yang dapat merusak tatanan organisasi. Hal tersebut juga perlu untuk diintensifkan dalam rangka meningkatkan kesadaran publik akan bahaya korupsi yang dapat mengancam keberlangsungan organisasi secara umum, bahkan kehidupan para pelakunya secara pribadi.

b. Penyusunan Buku Pedoman Anti Korupsi

Adanya buku pedoman anti korupsi khusus bagi para pelaku bisnis dapat menjadi petunjuk teknis untuk menanamkan *mindset* anti korupsi yang dapat menghindari tindakan tersebut dalam melakukan pengelolaan bisnisnya. Salah satu perusahaan di Indonesia yang memiliki buku pedoman sejenis yang berjudul “Kebijakan Anti Suap dan Korupsi”. Selain itu, perusahaan yang belum memiliki buku panduan juga dapat menggunakan modul panduan anti-korupsi yang diterbitkan oleh KPK.

c. Kampanye Gerakan Anti Suap

Beberapa pengusaha di Indonesia sebelumnya telah membentuk Komunitas Pengusaha Anti Suap (KUPAS) yang merupakan organisasi yang digagas oleh Kamar Dagang dan Industri Indonesia (KADIN) dan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG). Organisasi ini beranggotakan para stakeholders bisnis di Indonesia, yang terdiri dari perusahaan swasta baik tingkat nasional maupun multinasional, Badan Usaha Milik

Negara (BUMN), asosiasi, koperasi, himpunan pengusaha serta organisasi bisnis dan profesional.

d. Penandatanganan Pakta Anti Suap Pada Kontrak Bisnis

Salah satu pelengkap dalam penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) dituangkan pada pakta anti suap. Di Indonesia, adapun PT Pusri yang telah memiliki pakta anti suap. Implikasi dari pakta tersebut adalah mengharuskan seluruh mitra dan distributor dari perusahaan untuk menandatangani surat pernyataan yang berbunyi, “Tidak akan memberi atau menerima hadiah atau suap dalam bentuk apapun dari dan kepada pejabat maupun karyawan PT Pusri”. Selain itu, jajaran Direksi PT Pusri juga telah menerbitkan Surat Keputusan Direksi No. 201 tertanggal 25 September 2007 tentang “Peraturan Mengenai Pemberian dan Penerimaan Hadiah dan Perjamuan”.

e. Implementasi Sistem Pengelolaan Anti Suap dan *Whistle Blowing System*

Whistle Blowing System adalah sistem yang diterapkan dalam bentuk prosedur pelaporan atas tindakan pelanggaran dan kecurangan dalam bisnis yang berlaku untuk seluruh jajaran di perusahaan, baik pegawai maupun pimpinan. *Whistle Blowing System* menjadi sistem yang paling efektif dalam mendeteksi kasus-kasus pelanggaran seperti korupsi dan suap. Sistem ini mendorong adanya investigasi internal untuk mengidentifikasi potensi pelanggaran yang terjadi. Selain itu, sistem ini juga memberlakukan program perlindungan dan insentif bagi para pelapor untuk melindunginya dari potensi adanya upaya balas dendam dari pihak perusahaan, seperti pemecatan.

C. Penutup

Beberapa refleksi upaya penegakkan integritas pada sektor swasta yang dapat dijadikan pembelajaran dari studi bersama dengan PT Puma Logistics Indonesia dan PT Kelola Mina Laut sebagai narasumber, antara lain:

1. Pembangunan karakter Sumber Daya Manusia berintegritas dapat diterapkan dengan menjaga hubungan komunikasi yang harmonis dan transparan antara pemimpin dan seluruh karyawan.
2. Sebagai bentuk akselerasi pencapaian visi dan misi perusahaan, seorang pemimpin tentunya sangat membutuhkan keterlibatan aktif dari seluruh karyawan agar dapat mempererat hubungan antara keduanya, serta menghindari terjadinya miskomunikasi.
3. Menempatkan karyawan pada jabatan dan posisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya.
4. Selalu memberikan arahan tentang tanggung jawab, kejujuran, kedisiplinan dan etika-etika positif lainnya kepada karyawan dengan harapan agar dapat senantiasa menghidupkan nilai-nilai integritas di lingkungan kerja.
5. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dengan memberikan ruang seluas luasnya kepada karyawan untuk membentuk komunitas atau asosiasi sesuai dengan talenta mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- Awaluddin, L., Adam. L. O. B., & Maharni, S. W. (2016). The effect of job satisfaction, integrity and motivation on performance. *The International Journal of Engineering and Science*, 5, 47-52.
- Erhard, W. H., Jensen, M. C., & Zaffron, S. (2017). Integrity: A positive model that incorporates the normative phenomena of morality, ethics, and legality (abbreviated version). In *Integrity in Business and Management* (Eds: Marc Orlitzky & Manjit Monga). Routledge: New York. <https://doi.org/10.4324/97811315750477>.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia. (2016). *Kamus Besar Bahasa Indonesia (2016) (KBBI) Daring Versi Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan RI*. Jakarta: Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa, Kemendikbud RI.
- Koehn, D. (2005). Integrity as a business asset. *Journal of Business Ethics*, 58(1), 125-136.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2016a). *Modul materi: Integritas untuk umum*. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2016b). *Modul cara mencegah korupsi pada korporasi: Praktik dan strategi*. Jakarta: Direktorat Pendidikan dan Pelayanan Masyarakat.
- Komisi Pemberantasan Korupsi. (2020). *Laporan Tahunan KPK*. Jakarta: KPK
- Palanski M. E., & Yammarino F.J. (2011). Impact of behavior integrity on follower job performance: A three-study examination. *The Leadership Quarterly*, 22 (4), 765-786.
- Shu W., Chen, Y., Lin, B., & Chen, Y. (2018). Does corporate integrity improve the quality of internal control?. *China Journal of Accounting Research*, 11 (4), 407-427.
- Sinamo, J. H. (2003). *Etos Kerja: 21 Etos Kerja Profesional di Era Digital Global, Edisi 1*. Jakarta: Institut Darma Mahardika.
- Transparency International. (2021). *Corruption Perceptions Index Report 2020*. Berlin: Transparency International.

Vogelgesang G. R., Leroy H., & Avolio B. J. (2013). The mediating effects of leader integrity with transparency in communication and work performance. *The Leadership Quarterly* 24 (3) 405-413.

World Economic Forum (2017). *Executive Opinion Survey: Most Problematic Factors for Doing Business in Indonesia*. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/03CountryProfiles/Standalone2-pagerprofiles/WEF_GCI_2017_2018_Profile_Indonesia.pdf&ved=2ahUKEwjlvOjXpjvxAhXTAnIKHUD_DWEQFjABegQICRAC&usg=AOvVaw3DzZwZNn7j9RHCjni76y9w. Diakses Pada Tanggal 24 April 2021 Pukul 20.00 WIB.

Kontak Narasumber

PT Logistics Indonesia:

Arief Tejo, *Director of Puma Logistics Indonesia* (+62877 1977 1122)

PT Kelola Mina Laut:

Seger Waono, *Deputy Finance Director* (+6281 2312 5729)



MEWUJUDKAN PELAYANAN SEKTOR PUBLIK MENUJU ZONA INTEGRITAS DAN WILAYAH BEBAS DARI KORUPSI (WBK): STUDI PADA MUSEUM BASOEKI ABDULLAH

Ayoeningsih Dyah W. | Gilang Cempaka | Eko Fristiawanto
*Program Studi Desain Komunikasi Visual, Fakultas Ilmu Rekayasa,
Universitas Paramadina*

A. Pendahuluan

Museum Basoeeki Abdullah (Musbadul) Jakarta adalah salah satu sektor publik sebagai pusat kajian seni dan budaya. Selain memamerkan aneka lukisan dan koleksi pribadi milik Basoeeki Abdullah, juga turut melayani dan bermitra bersama masyarakat luas dalam berbagai kegiatan seni rupa. Kegiatan ini antara lain pameran, seminar, kajian penelitian seni dan budaya, lomba, workshop, serta menerbitkan bermacam bentuk publikasi berupa buku, katalog, biografi, kumpulan artikel, dimana hasil kajian dan penelitian tersebut dipublikasikan ke masyarakat luas.

Sebagai upaya dalam menciptakan pelayanan publik yang berintegritas, maka pemerintah lewat Kementerian PAN RB tiap tahunnya menetapkan satuan kerja yang akan dijadikan wilayah percontohan Reformasi Birokrasi. Namanya Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBBM). <https://www.balitbangham.go.id/detailpost/apa-itu-zona-integritas-wbk-wbbm>. Museum Basoeki Abdullah adalah salah satu unit kerja yang dikelola oleh Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, dimana keberadaannya turut berperan dalam pelaksanaan mewujudkan Reformasi Birokrasi. Pemerintah Pusat pada tahun 2009 sesuai rekomendasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi membuat ketentuan dan tatacara yang tercantum pula dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi No. 52/ 2014 yang membahas tentang Wilayah Birokrasi Bersih Melayani di Lingkungan Instansi Pemerintah, dan siatur pula pada Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan peraturan Kementerian Keuangan Nomor 426/KMK.01/2017 tentang Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM). Untuk itu Musbadul melakukan rangkaian kegiatan sebagai wujud nyata serta partisipasi salah sektor pelayanan publik yang memiliki birokrasi yang bersih, akuntabilitas yang baik, memiliki kinerja tinggi, sistem birokrasi yang efektif, efisien, serta pelayanan publik yang berkualitas pada masyarakat.

Rangkaian upaya dilakukan Musbadul dalam proses mewujudkan zona integritas dan WBK/WBBM. Hal ini tentu bukan pekerjaan yang mudah, mengingat dalam pencapaiannya ditemukan sejumlah instrumen dan indikator yang menunjang Musbadul mencapai tujuan tersebut. Seperti yang disampaikan oleh Kepala Musbadul, Dra. Maeva Salmah., M.Si, bahwa untuk menjadi salah satu sektor publik dengan predikat tersebut tidaklah mudah, komitmen dan kesungguhan seluruh perangkat harus selaras agar tidak menjadi kendala disuatu hari. Komitmen yang berasal dari pucuk pimpinan tidak akan selaras apabila elemen pendukung tidak menjalankan dengan sungguh hati, maka pendekatan motivasi ditumbuhkan agar

terbangun *support system* dalam mewujudkan zona integritas yang hendak dicapai.

Pada tulisan ini akan dipaparkan sejumlah catatan penting yang dapat memberi manfaat sekaligus contoh baik yang dapat diimplementasikan pada sektor publik sejenis. Uraian akan diawali dengan profil Musbadul dalam ekosistem seni rupa Indonesia, kemudian visi misi dan langkah nyata serta upaya membangun komitmen bersama untuk mewujudkan misi Musbadul sebagai salah satu sektor publik menuju Zona Integritas, Wilayah Bebas Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani.

B. Profil Museum Basoeki Abdullah dalam Eksositem Seni Rupa dan Budaya

Berdirinya Museum Basoeki Abdullah (Musbadul) tidak lepas dari sosok pelukis Maestro Indonesia, Basoeki Abdullah. Kepada ahli warisnya ia mewasiatkan untuk menyerahkan rumah, karya lukis, koleksi pribadi kepada Pemerintah Republik Indonesia untuk diijadikan museum. Bangunan yang semula rumah dua tingkat tersebut direnovasi dan difungsikan sebagai museum. Peresmianya dilakukan oleh Menteri Kebudayaan dan Pariwisata saat itu, Drs. I Gede Ardika, menjadi Museum Basoeki Abdullah. Koleksi yang ada pada Musbadul antaranya lukisan dan koleksi pribadi Basoeki Abdullah diantaranya berupa patung, topeng, wayang, senjata dan sebagainya. Ada sekitar Jumlah 123 lukisan, serta buku dan majalah.

Keberadaan Musbadul dalam ekosistem dunia seni rupa dan budaya hadir melalui kegiatan yang bermula dari pameran aneka lukisan dan koleksi pribadi milik Basoeki Abdullah. Seiring waktu, Museum Basoeki Abdullah kini juga turut melayani dan berkerjasama bersama masyarakat luas dengan menggelar pameran, seminar, kajian penelitian, lomba, dan *workshop*, serta menerbitkan bermacam bentuk publikasi berupa katalog, biografi, kumpulan artikel, dan hasil kajian/penelitian dari serangkaian kegiatan lainnya. Museum Basoeki Abdullah berkomitmen untuk senantiasa berupaya dan berinovasi agar dapat menjadi bagian dari pusat kegiatan seni dan budaya bagi masyarakat.

Museum Basoeki Abdullah adalah salah satu museum yang hadir untuk masyarakat agar mengenal dan mengetahui sosok sang maestro. Dimana masyarakat luas dapat secara langsung melihat karyanya, melakukan apresiasi, serta mengetahui sejarah melalui koleksi beserta barang pribadi sang maestro, sebagaimana ia wasiatkan kepada ahli warisnya, hingga dapat menjadi media pembelajaran terutama bagi generasi selanjutnya berkait reposisi Basoeki Abdullah sebagai salah satu maestro dalam peta karya seni rupa di Indonesia.

Berikut visi misi Musbadul yang dirangkum dari sumber <https://museumbasoekiabdullah.or.id/en/>, visi dan misi dibuat tentunya sebagai upaya menciptakan kinerja, dan selaras dengan ekosistem dunia seni rupa pada umumnya di Indonesia. Visi Musbadul adalah terwujudnya insan dan ekosistem Museum Basoeki Abdullah sebagai lembaga pelestari dan pusat dokumentasi terkait Basoeki Abdullah dan karya lukisnya yang berkualitas dan berkarakter dengan berdasarkan gotong royong. Misi diantaranya adalah mewujudkan insan museum yang kuat, tangguh, dan berkarakter dengan berdasarkan gotong royong, pelestarian koleksi museum beserta bangunannya dengan cara memelihara, merawat, mengawetkan, dan mengamankan dari gangguan yang disebabkan oleh alam maupun manusia, mewujudkan inovasi dan kreativitas dalam pengkajian yang berkaitan dengan Basoeki Abdullah dan karya lukisnya. diplomasi budaya yang efektif dan produktif dalam menyajikan tata pameran yang menarik, edukatif, dan informatif, tentang Basoeki Abdullah dan karya lukisnya, dan penguatan tata kelola serta peningkatan efektivitas dan pelibatan publik guna meningkatkan apresiasi masyarakat dan generasi muda terhadap Museum Basoeki Abdullah dengan cara memberikan pelayanan yang baik melalui pameran, publikasi hasil kajian/penelitian, dan interpretasi tentang Basoeki Abdullah dan karya lukisnya.

Dalam ekosistem dunia seni rupa dan budaya, Musbadul memegang peranan dalam aspek penyelenggaraan pameran, penyelenggaraan *workshop*, seminar dan bidang budaya, yang berkonsentrasi pada masalah seni rupa dan budaya terutama pada generasi muda. Beberapa kegiatan seperti sosialisasi ke kampus dan

universitas adalah salah satu yang konsisten dilakukan. Pada website dan sosial media Musbadul dapat dilihat beberapa aktivitas seni rupa-budaya yang dilaksanakan, hal ini adalah bukti kesungguhan Musbadul dalam membangun dan berkontribusi dalam ekosistem seni rupa dan budaya. Di bawah ini adalah beberapa cuplikan kegiatan yang dilakukan musbdaul dalam beberapa kegiatan:



Sumber: Instagram Musbadul, 2020-2021

Gambar 1. Beberapa aktivitas seminar, workshop, pameran keliling yang dilakukan oleh Musbadul

C. Musbadul dalam Mewujudkan Zona Integritas dan Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK)

Museum Basoeki Abdullah (Musbadul) adalah salah satu pelayanan sektor publik dari pemerintah. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 82 tahun 2019 tentang Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan, Musbadul berada di bawah struktur organisasi

Direktorat Perlindungan Kebudayaan. Di dalamnya terdapat unit Balai Pelestarian Cagar Budaya, Balai Pelestarian Nilai dan Budaya. Struktur organisasi pemerintahan ini seluruhnya berada dibawah naungan Kementrian Pendidikan dan Kebudayaan (www.fk.ub.ac.id).

Pelayanan sektor publik diartikan sebagai setiap kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah terhadap sejumlah manusia yang memiliki setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik (Inu Kencana dalam Lijian Poltak Sinambela, 2006, dalam T.Puspito, 2018 ; 194). Pelayanan publik didefinisikan sebagai kepercayaan publik. Warga negara berharap pelayanan publik dapat melayani dengan kejujuran dan pengelolaan sumber penghasilan secara tepat, dan dapat dipertanggungjawabkan kepada publik. Pelayanan publik yang adil dan dapat dipertanggungjawabkan menghasilkan kepercayaan publik. Dibutuhkan etika pelayanan publik sebagai pilar dan kepercayaan publik sebagai dasar untuk mewujudkan pemerintah yang baik (Carol W. Lewis and Stuart C. Gilman, 2005, *ibid* ; 194).

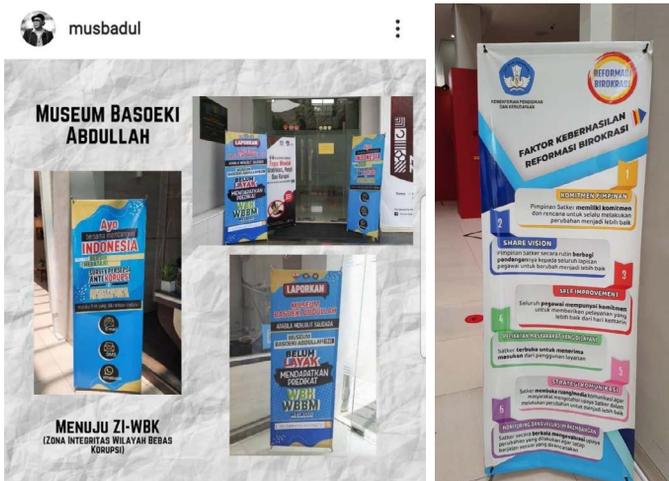
Pemerintah telah mengatur perihal ketentuan pelayanan publik lebih lanjut dalam ketentuan UU Nomor 25 Tahun 2009 yaitu Undang-undang Tentang Pelayanan Publik. Di dalam undang-undang ini pelayanan publik diberi kategori menjadi beberapa bentuk. Musbadul dikategorikan sebagai pelayanan jasa publik, yang menyediakan jasa publik dari instansi pemerintah dimana sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah. Dalam rangka membenahi tata kelola yang berkenaan prinsip-prinsip anti korupsi yaitu: akuntabilitas, transparansi, kewajaran, kebijakan, dan kontrol kebijakan, pemerintah secara gencar mencanangkan dan melaksanakan program kerja memerangi korupsi diseluruh departemen wilayahnya, dengan menetapkan wilayah zona integritas wilayah bebas korupsi (ZI-WBK) atau biasa disingkat WBK.

Program ini ini melibatkan institusi dibawah departemen pemerintahan terkait dan pelibatan masyarakat, melalui serangkaian proses penilaian yang berisi indikator-indikator.

Apakah penyelenggaraan pelayanan publik di institusi tersebut secara umum taat pada pedoman perilaku sebagaimana diatur dalam Undang-Undang Pelayanan Publik (secara resmi bernama Undang-Undang Nomor 25 Tahun 2009 tentang Pelayanan Publik) Pasal 34 (<http://ult.uny.ac.id>). Dijabarkan dalam Undang-undang tersebut bahwa pelayanan publik dapat berlaku adil dan tidak diskriminatif kepada masyarakat, beretika, professional, tidak mempersulit, patuh pada atasan, menjunjung tinggi nilai-nilai akuntabilitas dan integritas; tidak membocorkan informasi atau dokumen yang wajib dirahasiakan, menghindari benturan kepentingan, tidak menyalahgunakan sarana dan prasarana, tidak memberikan informasi yang salah atau menyesatkan, tidak menyalahgunakan informasi, jabatan, dan/ atau kewenangan yang dimiliki, dan tidak menyimpang dari prosedur. Hal ini sesuai dengan panduan dan informasi yang disosialisasikan seperti pada artikel yang diakses dari laman berikut ini bahwa pelaksanaan Reformasi Birokrasi sejak tahun 2009 terus dijalankan secara konsisten dan berkelanjutan sampai saat ini. Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 81 Tahun 2010 tentang Grand Design Reformasi Birokrasi 2010-2025, bahwasannya pelaksanaan Reformasi Birokrasi saat ini memasuki periode kedua dan akan menuju periode ketiga atau periode terakhir masa berlaku Road Map Reformasi Birokrasi. Periode pertama hingga kedua telah tercapai banyak kondisi yang mendukung sasaran Reformasi Birokrasi, yaitu birokrasi yang bersih, akuntabel, dan berkinerja tinggi; efektif dan efisien; dan memiliki pelayanan publik berkualitas. (<https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12980/Zona-Integritas-menuju-Wilayah-Bebas-dari-Korupsi-WBK-dan-Wilayah-Birokrasi-dan-Bersih-Melayani-WBBM-di-KPKNL-Pamekasan.html>)

Di bawah Direktorat Jenderal Kebudayaan diusulkan sebelas nama institusi, namun hanya tiga yang memenuhi syarat yaitu: Balai Pelestarian Nilai Budaya (BPNB) Bali, Museum Benteng Yogyakarta, dan Musbadul sebagai Unit Pelaksana Teknis (UPT). Data nama tersebut diserahkan ke Inspektorat Jenderal Pendidikan dan Kebudayaan untuk diperiksa apakah UPT ini layak atau tidak diikutsertakan dalam program WBK. Prosesnya dengan cara menyelenggarakan rapat koordinasi, mengecek dokumen-

dokumen yang harus dipenuhi, dan melakukan pembinaan, proses ini memakan waktu sekitar satu tahun. Proses menuju WBK ini terdapat ketentuan-ketentuan yang harus dipenuhi yaitu bagaimana praktek pelaksanaan integritas, kelengkapan dokumen dan standar operasional (SOP). Pemenuhan syarat tersebut melalui pembinaan selama kurang lebih setahun. Setelah proses tersebut selesai dan sesuai dengan standar, maka tiga UPT di atas diusulkan ke Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan. Setelah lolos ditingkat kementerian proses berikutnya ialah diselenggarakan berbagai kegiatan seperti sosialisasi program pembangunan ZI-WBK, menyebarkan survey sebanyak dua kali, di lingkungan kementerian dan kepada para *stakeholder*. Survey dilakukan melalui isian online yang disebarakan pada sekitar 60 responden, yang ditanyakan adalah seberapa jauh pihak eksternal atau stakeholder mengenal museum, bagaimana kepuasan terhadap pelayanannya dan sejauh mana prinsip integritas dipraktekkan dalam aktifitas museum, dan lain-lain. Pengisian melalui form online tersebut secara acak akan diklarifikasi lagi oleh pihak kementerian melalui SMS, Whatsapp atau telepon, sehingga akuntabilitasnya yang menjadi indikator nilai integritas anti korupsi terjaga.



Sumber: Instagram Musbadul, 2020-2021

Gambar 2. Banner dan sosialisasi yang dilakukan oleh Musbdaul kepada msyarakat berkaitan dengan zona Integritas dan WBK.

Mengutip dari buku "Pendidikan Korupsi untuk Perguruan Tinggi", menjelaskan mengenai integritas, Jack Welch (2008), dalam bukunya yang berjudul "*Winning*" mengatakan, "integritas adalah sepatah kata yang kabur (tidak jelas). Orang-orang yang memiliki integritas mengatakan kebenaran, dan orang-orang itu memegang kata-kata mereka. Mereka bertanggungjawab atas tindakan-tindakan mereka di masa lalu, mengakui kesalahan mereka dan mengoreksinya. Mereka mengetahui hukum yang berlaku dalam negara mereka, industri mereka dan perusahaan mereka, baik yang tersurat maupun yang tersirat, dan mentaatinya (T. Puspito ; 12). Mereka bermain untuk menang secara benar (bersih), seturut peraturan yang berlaku. Selanjutnya definisi mengenai integritas didapat melalui berbagai survei dan studi kasus telah mengidentifikasi bahwa nilai integritas atau kejujuran sebagai suatu karakteristik yang paling utama dan dihasrati dalam diri seorang pemimpin.

Dalam sumber Pustaka yang sama, disebutkan secara harafiah bahwa integritas adalah konsistensi dan keteguhan yang tak tergoyahkan dalam menjunjung tinggi nilai-nilai luhur dan keyakinan. Definisi lain integritas bisa diartikan suatu konsep yang menunjuk konsistensi antara tindakan dengan nilai dan prinsip. Dalam etika, integritas diartikan sebagai kejujuran dan kebenaran dari tindakan seseorang. Lawan dari integritas adalah *hipocrisy* (hipokrit atau munafik) (Puspito, 2018: 12). Dalam hal pelayanan publik khususnya Musbadul, integritas tersebut dibangun melalui sebuah sistem dan tata kelola, dimana pimpinannya sebagai aktor utama yang menetapkan strategi dan program kerja agar mewujudkan tatakelola yang beretika dan bebas korupsi. Karena Musbadul adalah pelayanan publik, maka etika di sini dikategorikan sebagai etika publik yang mempunyai peranan penting di dalam menanamkan nilai Anti korupsi.

Definisi etika publik dalam buku "Pendidikan Korupsi untuk Perguruan Tinggi", adalah refleksi tentang ukuran/norma yang menentukan baik buruk, benar salah perilaku, tindakan dan keputusan untuk mengarahkan kebijakan publik dalam rangka menjalankan tanggung jawab pelayanan publik (Haryatmoho, 2011, *ibid*). Etika publik berupa mengelaborasi agar norma etika semakin

tercermin dalam regulasi- regulasi pelayanan publik. Etika publik harus diaplikasikan didalam perilaku nyata didalam melaksanakan kegiatan sehari-hari, oleh sebab itu etika tersebut akan menjadi roh bagi aturan-aturan yang menjadi petunjuk bagi pelaksana tugas pelayanan public (ibid: 198) .

Dra. Maeva Salmah M.Si dipercaya menjadi kepala di Musbadul sejak bulan Agustus 2017, dan perannya sebagai aktor utama dalam mewujudkan integritas di lingkungannya, diperlukan komitmen dalam menerapkan aturan yang menjadi petunjuk tugas pelayanan publik dengan memegang prinsip Anti Korupsi yaitu kejujuran, kepedulian, kemandirian, kedisiplinan, pertanggungjawaban, kerja keras, kesederhanaan, keberanian, dan keadilan. Nilai inilah yang diturunkan dalam aturan dan program kerja sehingga mendorong Musbadul menjadi zona WBK. Nilai Anti korupsi ini akan mendukung prinsip antikorupsi untuk dapat dijalankan dengan baik di lingkungan Musbadul.

Upaya untuk mewujudkan institusi yang berintegritas, sebagai kepala museum, Dra. Maeva Salmah, M.Si, berinisiasi dan beradaptasi agar institusi di bawah kepemimpinannya taat pada peraturan pemerintah. Di bawah ini ada beberapa bentuk tindakan adaptif yang dilakukan berkait pandemik:

1. Adaptasi penyedia jasa pelayanan publik pada saat pandemik, saat pemerintah menerapkan hampir seluruh sarana dan prasarana publik tutup selama tiga bulan akibat pandemik di tahun 2020 termasuk museum, maka aturan itu dipatuhi. Segala kegiatan yang biasa dilakukan tatap muka digantikan menjadi kegiatan daring melalui *video conference* atau kanal *Youtube*. Karyawan bekerja di rumah, setiap rapat menggunakan *video conference*.
2. Adaptasi pada saat museum diperbolehkan untuk buka kembali, Musbadul mentaati aturan dengan mewajibkan prinsip 3M yaitu: Memakai masker, Mencuci tangan, Menjaga jarak dan Menghindari kerumunan. Sebelum pengunjung memasuki area museum mereka wajib memakai masker, mencuci tangan,

tersedia *hand sanitizer*, suhu tubuh diukur, dan ada aturan jarak di dalam museum. Durasi pengunjung dibatasi maksimal hanya boleh 30 menit di dalam museum.

3. Sosialisasi aturan melalui *standing banner* di depan dan di dalam museum, informasi di sosial media (Instagram). Protokol Kesehatan tidak hanya berlaku bagi pengunjung, namun dipatuhi oleh seluruh karyawan, pimpinan museum tidak segan menegur karyawan yang tidak mematuhi standar protokol kesehatan. Ketegasan ini dapat dikatakan berhasil karena sampai saat ini karyawan Musbadul belum ada yang terkena Covid-19.
4. Adaptasi saat ini pembukaan pelaksanaan pameran secara luar jaringan manakala sudah diperbolehkan menyelenggarakan kegiatan pameran dan lainnya. Pengkondisian dilakukan dimana pembukaan kegiatan hanya dihadiri undangan secara terbatas. Para tamu undangan di-*screening* terlebih dahulu suhu tubuhnya, wajib memakai masker, mencuci tangan dan menjaga jarak.



Sumber: Instagram Musbadul

Gambar 3. Informasi museum saat tutup pelayanan



Sumber: Instagram Musbadul

Gambar 4. Protokol kunjungan museum masa kenormalan baru

Untuk menunjukkan bahwa Musbadul adalah institusi berintegritas dan bebas korupsi, maka hal tersebut perlu disampaikan dalam berbagai cara dan media. Maka Musbadul menggalakkan kampanye baik bagi pihak internal karyawan maupun eksternal atau masyarakat. Tujuannya selain sebagai *reminder* juga sebagai *statement positioning* bahwa Musbadul adalah institusi yang serius menjalankan program WBK dari pemerintah.



Sumber: Tim penulis, 2021

Gambar 5. stiker yang menunjukkan informasi tentang Zona Integritas dan WBK.



Sumber: Tim penulis, 2021

Gambar 6. Teks dalam stiker yang menunjukkan informasi tentang Zona Integritas dan WBK

Kampanye anti korupsi tersebut dimuat melalui pernyataan secara terus-menerus diberbagai media sehingga menjadi *reminder* bagi semua pihak. Kepada pihak internal karyawan di lingkungan kantor tertempel stiker dengan kalimat yang berisi slogan: untuk berani jujur, menolak gratifikasi, dan memerangi suap. Stiker tersebut diberbagai tempat misalnya di jendela, papan pengumuman dan pintu. Terdapat pula *standing banner* yang berisi penolakan terhadap gratifikasi dan mempersingkat birokrasi, selain ditujukan pada pengunjung juga sebagai reminder terhadap karyawan Musbadul.

Benda lainnya sebagai pengingat juga simbol bagi pihak internal adalah lemari gratifikasi, yang dimaksudkan sebagai tempat menyimpan segala benda atau hadiah yang diberikan oleh mitra kepada pihak museum. Segala pemberian dari mitra wajib dilaporkan, namun sampai saat ini lemari tersebut masih kosong, yang menandakan bahwa tidak ada satu karyawan pun yang menerima gratifikasi. Sikap tersebut juga ditunjukkan oleh Kepala Museum, dengan tegas dan konsisten untuk menolak pemberian hadiah dari mitra dalam bentuk apapun. Begitu pula untuk mengantisipasi celah korupsi dan tindakan manipulatif untuk pembelian tiket masuk pengunjung, Musbadul bermitra dengan jasa keuangan digital. Saat

ini salah satu mitranya adalah OVO, hingga pengunjung dapat melakukan registrasi dan pembelian tiket masuk melalui *platform* digital tersebut.



Sumber: tim penulis, 2021

Gambar 7. Bermitra dengan Ovo untuk pembelian tiket museum

Musbadul banyak menjalin MoU dengan mitra pihak luar, yaitu Pemerintah Provinsi, seniman, komunitas/sanggar seni, satuan pendidikan, dan tingkatan, masyarakat baik di lingkungan kerja maupun dengan pihak lainnya. Musbadul bermitra pula dengan perusahaan *finance technology* yaitu Ovo dan Dana, untuk pembayaran tiket masuk museum. Dengan institusi Pendidikan salah satunya yaitu dengan Universitas Paramadina dan beberapa Universitas lainnya, serta komunitas seni diantaranya Pillow Art dan Komunitas 22 Ibu.



Sumber: Tim penulis, 2021

Gambar 8. Keberadaan lemari gratifikasi sebagai simbol zona Integritas dan Wilayah Bebas Korupsi



Sumber: Instagram Musbadul

Gambar 9. Pengumuman lomba lukis dan pelaksanaan penjurian salah satu event lomba lukis di Musbadul

Kepala Museum menjamin tidak ada gratifikasi dalam pelaksanaan MoU. Misalnya apabila ada kerjasama penyelenggaraan pameran aturan mainnya sudah jelas bahwa pihak museum menyediakan semua fasilitas tempat, spanduk, *standing banner*, publikasi, dan konsumsi. Pihak seniman menyediakan karya, memasang dan mencopot karya dari *display*. Penyelenggaraan pameran kurasi berdasarkan kesesuaian tema dan visi misi museum, kualitas karya, dan antrian, tidak dipungut biaya. *Event* lainnya di Musbadul yaitu secara berkala menyelenggarakan lomba lukis untuk anak dan kompetisi Basoeki Abdullah Award. Untuk lomba lukis anak, Museum mengirimkan undangan ke sekolah-sekolah, tidak tebang pilih. Dalam undangan disebutkan lomba ini diperuntukan bagi siswa/i yang memiliki kemampuan di bidang melukis. Pemenang yang muncul adalah murni hasil keputusan juri. Begitu pun dengan proses kompetisi Basoeki Abdullah Award yang diselenggarakan setahun sekali. Dari proses penjurian dilakukan secara adil berdasarkan kriteria yang sudah disepakati kedua belah pihak.

Konsistensi Musbadul dalam menjalankan amanah sebagai wilayah/zona WBK, terdapat kampanye untuk membangun integritas di sosial media seperti Facebook, Instargram, dan Youtube). Salah satunya melalui laman Instagram, pada periode setiap bulan di tanggal 1 selalu ada *reminder* untuk diinformasikan

kepada khalayak. Kalimat anti gratifikasi selalu ada di tiap *e-poster* kegiatan yang disebarakan di sosial media. Inisiatif ini adalah program untuk mengingatkan pentingnya menjaga integritas baik untuk pihak internal atau eksternal. Media *Youtube* pun tidak luput dari program sosialisasi Musbadul sebagai zona WBK, melalui tayangan film pendek berdurasi 5 menit yang dapat diakses pada pada link berikut: (<https://www.youtube.com/watch?v=deeRGDcQk8E>).

Penerapan anti gratifikasi selain menolak hadiah juga pelarangan pungutan biaya parkir bagi petugas *security*. Hal ini diperketat dengan dipasangnya *cctv* untuk pemantauan dilapangan selain tentunya sikap jujur adalah yang lebih utama dibandingkan pengawasan. Sikap berintegritas lainnya yang diterapkan adalah peduli. Maka setiap keluhan mitra atau pengunjung baik secara langsung maupun media sosial langsung ditangani. Keluhan tersebut diantaranya AC ruangan panas, belum mendapat sertifikat, dan lain-lain. Terdapat ada staf khusus dalam menangani keluhan tersebut, hal ini untuk menjaga kepuasan pihak eksternal yaitu mitra dan pengunjung.



Sumber: Youtube

Gambar 10. Video tanyang tentang zona integritas Musbadul



Sumber: Instagram Musbadul

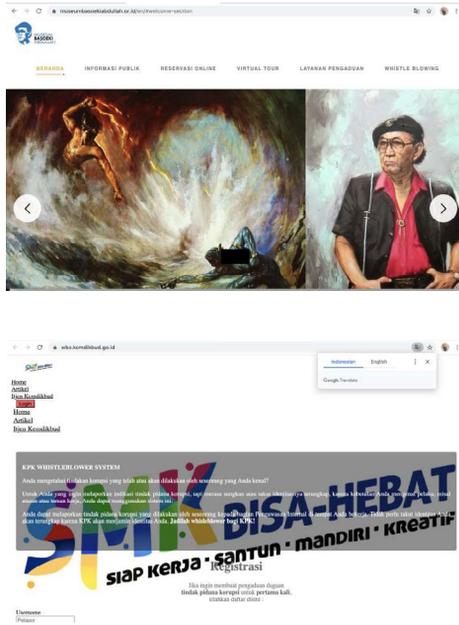
Gambar 11. *Reminder* di sosial media setiap tanggal 1 tiap bulan

Hasil dari wawancara yang dilakukan kepada Kepala Museum, tujuan mengikuti program WBK ini berangkat dari kesadaran bahwa sebagai abdi negara dan pengelola museum sudah digaji dan diberi tunjangan kinerja, sehingga sekarang yang dilakukan adalah memberikan yang terbaik untuk negara. Selain itu adanya kesadaran pertanggungjawaban kepada Yang Maha Kuasa yang akan memotivasi untuk berbuat lebih bersih, bukan hanya karena pengawasan oleh institusi Kementerian saja.

Kesadaran tersebut selalu ditanamkan pada semua elemen, tidak hanya pada diri sendiri namun pada seluruh jajaran staf dan anggota. Tujuannya agar memiliki visi dan rasa peduli yang sama. Hasil dari kerja keras seluruh tim dalam mewujudkan Musbadul menuju ZI-WBK adalah disematkannya penghargaan sebagai wilayah WBK dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi pada tanggal 21 Desember 2020.

Musbadul dengan predikat sebagai WBK maka amanah yang diemban oleh seluruh elemen adalah mempertahankan prestasi dan menerima konsekuensi bila ada laporan dari masyarakat yang mampu membuktikan bahwa Musbadul secara sengaja atau lalai dalam menegakan amanah tersebut. Seperti ada aduan perihal praktik pungutan liar, calo gratifikasi, dan sebagai antisipasinya, adalah disediakan unit kerja ini melalui layanan www.lapor.go.id

dan pmpzi.menpan.go.id. Dengan adanya laman ini maka seluruh elemen masyarakat dapat menginformasikan semua temuan atau praktik yang dilakukan oleh oknum.



Sumber: Tim Penulis, 2021

Gambar 12. Penghargaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi





Sumber: Tim Penulis, 2021

Gambar 13. Penghargaan dari Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi

Pada laman Musbadul mencantumkan juga di pokok kanan *Whistle Blower*, dan bila diklik link tersebut akan terhubung pada laman KPK *whistle blower system*. Hal ini untuk melaporkan apabila ada temuan di lapangan perihal tindakan yang mengarah pada perilaku koruptif dan tidak memberikan nilai integritas dari para staf Musbadul. Diatas ini ini adalah sertifikat sekaligus bukti yang diterima oleh Musbadul dalam mencapai predikat Zona Integritas.

D. Evaluasi dan Sosialisasi Dalam Pelaksanaan Program Zona Integritas dan Kawasan Bebas Korupsi

Sosok pimpinan berperan penting dalam pelaksanaan mewujudkan Zona Integritas dan Kawasan Bebas Korupsi. Dra. Maeva Salma, M.Si selaku kepala Museum pimpinan memegang peranan penting dalam mewujudkan WBK secara konsisten dan sikap integritas yang kuat kepada seluruh elemen, termasuk staf dan perangkat kerja di semua lini. Untuk membangun sistem tersebut diperlukan evaluasi dan monitoring sebagai sarana pengawasan. Aspek pengawasan meliputi beberapa aspek yang tertuang dalam (Puspito, 2018):

1. Penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh pengawas internal dan pengawas eksternal.
2. Pengawasan internal penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh atasan langsung dan oleh pengawas fungsional, sedangkan pengawasan eksternal penyelenggaraan pelayanan publik dilakukan oleh masyarakat.
3. Pengawasan oleh pihak luar: Ombudsman serta oleh Dewan Perwakilan Rakyat, Dewan Perwakilan Rakyat Daerah (Provinsi/ Kabupaten/Kota).



Sumber: Tim Penulis, 2021

Gambar 14. Bentuk sosialisasi dalam rangka evaluasi kepada pengunjung terhadap kawasan bebas Korupsi

Bentuk evaluasi dilakukan pula rapat bulanan oleh Musbadul

untuk dilakukan kroscek serta memilah lini mana yang harus diperbaiki dari berbagai aspek. Dalam proses sosialisasi kepada publik, evaluasi juga dilakukan dengan memberikan peringatan sejak pengunjung masuk ke area depan Musbadul, dimana telah tertera tanda peringatan seperti di gambar atas. Evaluasi lainnya adalah bagaimana lemari yang disimpan di area depan kantor dituliskan lemari gratifikasi terlihat kosong. Hal ini menandakan bahwa aktivitas yang membawa sikap koruptif dan suap menyuap tidak terjadi bahkan dapat dikatakan zero kasus, mengingat dalam lemari tersebut tidak ada lagi barang terlihat di dalamnya seperti yang dapat dilihat di bawah ini:



Sumber: Tim Penulis, 2021

Gambar 15. Lemari gratifikasi sebagai bahan dalam rangka evaluasi dan edukasi kepada pengunjung terhadap Kawasan Bebas Korupsi



Sumber: Tim Penulis, 2021

Gambar 16. Beberapa majalah yang dipersiapkan di meja tamu, sebagai bahan sosialisasi dan edukasi bagi pengunjung

Secara tidak langsung proses edukasi ditanamkan ke pengunjung dan mitra yang bekerja sama dengan Musbadul. Hal ini agar dapat menjadi contoh baik yang dapat diberikan ke khalayak yang lebih luas. Proses sosialisasi juga diterapkan kepada seluruh mitra yang hendak berhunungan dengan Musbadul. Ditemukan kendala dalam pelaksanaannya, yakni caption **Pendaftaran tanpa ada unsur kepentingan dengan pihak @Musbadul** dan konsisten diaplikasikan pada setiap kegiatan, sekaligus proses edukasi kepada peserta yang akan berpartisipasi dan terlibat dalam kegiatan yang diselenggarakan oleh pihak museum. Hal ini seperti yang diceritakan oleh Kepala Museum, bahwa kendala pasti akan ditemukan, namun agar tidak terjadi inkonsistensi, maka pihaknya tidak akan mentolerir sikap dari mitra yang tidak sejalan. Seperti yang diceritakan, pada sebuah pameran yang diselenggarakan oleh Musbadul bersama mitra, pada sebuah pembukaan, para mitra memberikan cinderamata untuk diberikan. Namun karena menjaga nilai yang dipertahankan, dengan terbuka disampaikan kepada mitra tersebut, walaupun memberikan dampak yang membuat mitra kecewa. Penjelasan dan edukasi diperlukan agar mitra dapat menerima pandangan dan integritas yang sedang dibangun oleh musbadul kepada khalayak. Kepercayaan masyarakat lebih berharga daripada cinderamata yang diberikan dan justru akan membawa citra yang negatif bagi museum.

E. Kesimpulan

Musbadul sebagai salah satu penyelenggaraan program pemerintah dalam mewujudkan WBK berpartisipasi dalam mewujudkan program Wilayah Bebas Korupsi dan Zona Integritas, yang menjadi program dari pemerintah pusat sejak tahun 2009 di bawah pengawasan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi. Ketentuannya telah diatur pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi dan Peraturan Kementerian Keuangan Nomor yang mencanangkan Pedoman Pembangunan Zona Integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi dan Wilayah Birokrasi Bersih dan Melayani (WBK/WBBM) bagi fasilitas publik di wilayah Republik Indonesia. Konsistensi

adalah hal yang harus dilakukan manakala Musbadul ditetapkan dan mendapatkan prestasi sebagai Kawasan WBK. Oleh sebab itu beragam upaya telah dilakukan untuk melakukan sosialisasi dan evaluasi, agar nilai baik yang telah melekat tidak tercoreng akibat ulah oknum yang tidak bertanggung jawab.

Dengan maraknya penggunaan media sosial, kampanye pun dilakukan secara masif dan berkala. Hal ini dilakukan agar tepat sasaran dan dapat diterima oleh banyak pihak. Pada laman media sosial seperti *Facebook*, *Instagram*, dan *Youtube*, Musbadul secara berkala pada periode setiap bulan di tanggal 1 melakukan caption peringatan untuk diinformasikan kepada khalayak. Kalimat anti gratifikasi selalu ada di tiap *e-poster* kegiatan yang disebar di sosial media. Hal ini adalah upaya dan inisiatif Musbdaul dalam sosialisasi pentingnya menjaga integritas baik untuk pihak internal atau eksternal. Kendala tentu ada dalam setiap upaya untuk pembenahan. Oleh sebab itu dibutuhkan contoh baik yang diberikan melalui pucuk pimpinan. Pada kegiatan ini Kepala Museum berlaku sebagai aktor dalam penyelenggaraannya. Ada beragam upaya yang harus disiapkan dan instrumen yang dapat mengukur sudah sejauh mana implementasi yang telah dilakukan di lapangan serta bagaimana hal tersebut sudah tereduksi ke masyarakat luas. Tentu bukanlah pekerjaan mudah, seperti yang disampaikan Kepala Museum, bahwa mempertahankan terasa lebih sulit daripada mendapatkan. Dibutuhkan komitmen, integritas, membangun sikap diri yang baik, positif, dan memberikan contoh pada lingkungan sekitar, agar menyebar virus yang baik pada semua lini untuk mendukung sistem kerja yang lebih baik lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Puspito. (2018). Pendidikan Anti Korupsi untuk Perguruan Tinggi. Sekretariat Jenderal Kementerian Riset, Teknologi dan Perguruan Tinggi: Jakarta.
- <http://ult.uny.ac.id/sites/ult.uny.ac.id/files/UU-No-25-Thn-2009-ttg-Pelayanan-Publik.pdf>.
- <http://www.fk.ub.ac.id/wp-content/uploads/2020/02/Paparan-Organisasi-Kemendikbud-261219.pdf>.
- <https://museumbasoekiabdullah.or.id/en/>
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/12980/Zona-Integritas-menuju-Wilayah-Bebas-dari-Korupsi-WBK-dan-Wilayah-Birokrasi-dan-Bersih-Melayani-WBBM-di-KPKNL-Pamekasan.html>
- <https://www.balitbangham.go.id/detailpost/apa-itu-zona-integritas-wbk-wbbm>

Dokumentasi Kegiatan Wawancara dan Survei



[Halaman ini sengaja dikosongkan]



BAGAIMANA MEMBENTUK INTEGRITAS DALAM ORGANISASI?

Adrian A Wijanarko | Iyus Wiadi
Auliya Rahma Putri

*Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Paramadina*

A. Perkembangan Ilmu Secara Aplikatif.

“Integrity is the essence of everything successful” - R. Buckminster Fuller

“In looking for people to hire, look for three qualities: integrity, intelligence and energy. And if they don't have the first, the other two will kill you” - Warren Buffett

Integritas merupakan hal yang perlu dipegang oleh semua orang. Beberapa tokoh berpendapat bahwa integritas adalah kejujuran, namun banyak juga sulit sekali memahami apakah itu integritas. Walaupun memiliki nilai yang sangat krusial untuk semua orang, tidak ada definisi tunggal untuk menggambarkan apa itu integritas. Nilai integritas yang perlu dimaknai oleh semua orang juga tidak mudah untuk di praktikan kedalam kegiatan sehari-hari. Nilai

integritas yang masih belum dijalankan dalam skala individu ini tentu akan mengalami kesulitan apabila dilaksanakan dalam konteks organisasi yang memiliki tingkat kompleksitas yang lebih tinggi.

Dalam memaknai sebuah integritas, diperlukan suatu pengertian yang menyeluruh. perlu dipahami maknanya secara paripurna, tidak hanya sepotong-sepotong. David Gebler (2021), mencoba menganalisis makna dari integritas. Nilai integritas menurut Gebler tidak hanya mencakup hanya kepada kejujuran (*Honesty*) saja. Gebler berpendapat bahwa jujur saja tidak cukup untuk menggambarkan sebuah integritas. Integritas juga harus disandingkan dengan konsistensi. Konsistensi tersebut harus dalam artian nilai-nilai positif dan etika yang disepakati dalam masyarakat. Integritas juga dapat dimaknai dengan integrasi, yang bertujuan untuk menyambungkan bagian-bagian yang terpisah menjadi satu. Ini dapat dilihat dari bahasa asal latin yakni *Integer* yang memiliki makna menyeluruh atau lengkap. Oleh karena itu Gebler menyatakan bahwa orang yang memiliki nilai integritas adalah orang yang memegang teguh apa yang disampaikan dengan menampilkan aspek nilai-nilai positif yang diyakininya ke dalam setiap perbuatan yang dilakukan. Oleh karena itu kesimpulannya integritas adalah konsistensi antara perkataan dan perbuatan dan selalu berpegang teguh pada nilai kejujuran.

Terintegrasi, atau bersikap utuh, adalah kata yang dapat menggambarkan arti integritas. Ini berarti bahwa semua orang perlu menerapkan nilai yang sama kedalam semua lingkungan aktifitas baik di rumah atau di kantor pada saat bekerja. Karena nilai integritas bersifat menyeluruh, maka semua aspek kehidupan manusia perlu sebuah nilai yang positif dan menggambarkan bentuk kepribadian dari seorang yang memegang teguh nilai Integritas.

Membangun integritas berarti bahwa individu perlu mengelola perilaku yang ditunjukkan dalam kehidupan sehari-hari. Dengan memegang teguh nilai integritas, setiap individu perlu mengubah perilaku dasarnya untuk mengarah kepada nilai-nilai yang positif. Tiga hambatan utama terkait perilaku yang menghambat diri sendiri untuk berubah menurut Gebler (2021) adalah membohongi diri sendiri (*self-deception*), rasionalisasi, dan menarik diri dari keterlibatan (*disengagement*).

1. *Self-Deception*. Sikap ini membuat kita berpikir bahwa apa yang telah kita perbuat adalah hal yang benar dan positif. Namun pada kenyataannya apa yang telah kita lakukan adalah hal yang bersifat negative.
2. *Rasionalization*. Menurut beberapa ahli rasionalisasi adalah musuh utama integritas. Rasionalisasi menyebabkan orang akan menghindari dari perasaan bersalah atas perilaku negative yang telah kita lakukan. Rasionalisasi akan menjadikan kita membuat kompromi atas sesuatu dari yang telah kita lakukan. Apabila sesuatu yang dilakukan adalah bersifat negative maka rasionalisasi akan membuat orang berfikir bahwa yang telah dilakukan tersebut akan terjustifikasi oleh alasan yang ada.
3. *Disengagement Behavior Roadblocks* terakhir adalah *disengagement*. Dalam organisasi penghalang yang paling besar untuk menerapkan integritas adalah rasa apatis atau tidak peduli. Sifat apatis anggota organisasi yang pada akhirnya membuat organisasi akan sulit untuk berubah. Mereka yang bersifat apatis ini memiliki kecenderungan untuk melanggar dan tidak peduli terhadap peraturan dan nilai yang berlaku dalam organisasi.

Organisasi perlu menciptakan keadaan dimana ketiga nilai tersebut tidak mengakar dalam perilaku organisasi. Tentu peran pemimpin untuk mengintegrasikan nilai integritas ke dalam suatu organisasi akan menjadi krusial. Nilai-nilai yang positif selanjutnya di sosialisasikan kepada semua anggota organisasi sehingga pada akhirnya ketika semua anggota organisasi melaksanakan kegiatan yang berintegritas, maka organisasi akan terkena dampak positifnya. Diperlukan suatu sistem dan perencanaan dari para pemimpin organisasi sehingga pada akhirnya organisasi akan lebih menjadi berintegritas.

Seorang pemimpin layaknya perlu mempraktikkan nilai integritas dalam berorganisasi. Ini dikarenakan seorang pemimpin merupakan panutan bagi tim yang ada didalamnya. Selanjutnya seorang panutan, seorang pemimpin layaknya memberikan contoh yang positif bagi anggota organisasi lainnya. Integritas tentu akan menjadi sangat penting terutama untuk memperkuat *authority* si pemimpin itu

sendiri. Nilai *authority* adalah sebuah power untuk memberikan arahan kepada anggota organisasi lainya. Dengan mencontohkan nilai yang berintegritas, pemimpin tersebut akan dipercaya oleh para anggota organisasinya. Dengan itu nilai integritas akan memperkuat seorang pemimpun dalam pengambilan keputusan dalam organisasi. Berbeda degan pemimpin yang tidak menerapkan nilai integritas. Pemimpin tersebut akan tidak dipercaya dan tidak dihormati oleh para anggota organisasi lainya. Tentu secara keseluruhan organisasi atau perusahaan akan terkena dampak negative dari pemimpin yang tidak menjalankan nilai integritas. Secara umum organisasi akan tidak berjalan secara maksimal sehingga tujuan dari organisasi tersebut akan menjadi terhambat.

Tentu untuk menjadi seorang pemimpin memimpin dengan nilai integritas adalah sesuatu yang tidak mudah. Anggota organisasi akan memiliki harapan terhadap pemimpin tersebut untuk memimpin organisasi dengan nilai nilai yang bersifat positif. Oleh karena itu pemimpin perlu menurunkan nilai integritas tersebut kedalam visi dan tujuan organisasi. Dengan meurunkan ke dalam visi dan tujuan organisasi, maka organisasi akan memiliki panduan untuk berpegang kepada nilai integritas yang telah disepakati. Ini juga digarisbawahi oleh W. Clement Stone (2020), *“Have the courage to say no. Have the courage to face the truth. Do the right thing because it is right. These are the magic keys to living your life with integrity.”*

Untuk Menyusun sistem organisasi yang berintegritas peran pemimpin dalam berbagai instansi menjadi penting dan strategis. Kepemimpinan dalam birokrasi menjadi tolak ukur keberhasilan dari reformasi birokrasi menjadi yang lebih berintegritas. Budaya orgnisasi juga perlu didukung sehingga dapat mempercepat peruhanan yang ada di dalam organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan yang visioner dan bertanggung jawab menjadi kunci dalam manajemen perubahan yang ada di dalam organisasi.

Menurut Gen Ronald R. Fogleman dalam Hayat (2007) menyatakan bahwa pemimpi yang berintegritas perlu memperlihatkan sikap tulus dan konsisten, memiliki keteguhan hati dan karakter, dan merupakan seorang yang mampu bertahan sampai akhir.

Ketulusan merupakan perilaku yang jujur tanpa ada yang dipalsukan. Pemimpin yang memiliki nilai integritas layaknya bersikap tulus dengan cara tindakan dan juga perkataannya. Selain itu pemimpin juga perlu memiliki konsistensi. Konsistensi adalah satu perbuatan berkelanjutan sehingga mencerminkan nilai integritas secara terus menerus. Bentuk konsistensi akan baik ketika sesuatu yang diucapkan juga dilaksanakan dengan bentuk perilaku. Pemimpin juga diharapkan memiliki sifat keteguhan hati. Jiwa yang kuat dalam mempercayai sesuatu yang benar perlu didukung oleh keteguhan hati yang kuat. Dan terakhir adalah pemimpin perlu menjadi seorang yang bertahan sampai akhir. Pemimpin akan memperlihatkan nilai integritas dengan melaksanakan tugas semaksimal mungkin walaupun tidak mendapat applause dari orang lain.

Pemimpin dalam hal ini dapat memberikan contoh yang baik dan menciptakan kondisi kerja yang profesional bagi para semua anggota organisasi. Seorang pimpinan yang bertanggung jawab kepada tim akan mengatur peforma timnya. Pemimpin perlu memastikan bahwa semua anggota tim mampu bekerja sesuai dengan tugas dan fungsinya masing masing. Hal ini juga berlaku dalam praktik integritas dalam organisasi. Seorang pemimpin perlu mengawasi praktik integritas telah dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu manajemen perlu membuat sistem yang dapat mengevaluasi secara terus menerus aktifitas yang dilakukan oleh anggota dalam organisasi. Sistem tersebut dapat disamakan dengan pengawasan internal organisasi sehingga memfasilitasi diteksi dini dan dapat melakukan evaluasi untuk perbaikan organisasi secara terus-menerus. Untuk itu 5 (lima) hal berikut sangat penting bagi pemimpin untuk membangun integritas di tempat kerja; (1) Etika kepemimpinan; (2) Manajemen dan pengawasan aktif; (3) Orang-orang yang tepat; (4) Proses yang efektif; (5) Pelaporan yang profesional.

Contoh kasus di Indonesia adalah terjadi di Kementerian yang telah membuat Pakta Integritas sebagai contoh penerapan integritas di organisasi. Pemerintah telah berkomitmen untuk memberantas. Untuk itu, pemerintah membuat *zona* integritas menuju Wilayah Bebas dari Korupsi (WBK) dan Wilayah Birokrasi

Bersih dan Melayani (WBBM) sehingga bertujuan untuk mendesign untuk mencegah terjadinya korupsi dalam lingkungan birokrasi pemerintahan. Menurut Holidi (2013) terdapat langkah-langkah yang dapat di praktikkan untuk menjalankan *zona* integritas secara efektif. Langkah tersebut dapat dilakukan dengan cara berikut:

1. *Brainstorming*. Brainstorming dapat dilakukan untuk memberikan pengetahuan dan informasi sehingga pencegahan bentuk korupsi pada tiap organisasi dapat dilakukan. Kegiatan ini dapat dilakukan antar pemimpin baik Lembaga ataupun eselon dalam pemerintahan. Brainstorming dilakukan untuk menyamakan persepsi tentang tanggung jawab dan komitmen organisasi untuk menggecah adanya praktik korupsi. Kegiatan brainstorming memberikan kesadaran kepada aparatur negara sehingga mendapatkan pengetahuan dasar untuk mencegah terjadinya korupsi di lembaga birokrasi yang dijalankan.
2. Pakta Integritas. Pakta integritas merupakan bentuk komitem lembaga dan instansi pemerintahan untui mencegah dan memberantas bentuk korupsi. Dengan adanya komitmen tersebut maka lembaga dan instansi tersebut dapat memberikan pelayanan dengan maksimal kepada masyarakat yang membutuhkan.
3. Sosialisasi Pakta Integritas. Pakta integrtias yang dibuat perlu disosialisasikan sehingga aparatur negara mengetahui komitmen lembaga dan instansinya. Dengan hal ini, maka aparatur dapat menjalankan tugas dan bentuk pelayanan masyarakat dengan baik setelah mengetahui bahwa lembaga dan instansi nya mendukung pemberantasan korupsi.
4. Publikasi Dokumen. Publikasi ke media massa merupakan tahapan penting untuk mensosialisasikan kepada masyarakat luas bahwa Lembaga dan instansi pemerintahan dapat menjalankan fungsi pelayanan masyarakat tanpa adanya praktik korupsi.
5. Membangun Manajemen Berintegritas. Untuk dapat membuat organisasi yang berintegritas tidak hanya membutuhkan pemimpin saja. Membuat sistem dalam organisasi tersebut

juga krusial bagi keberlangsungan integritas dalam tim tersebut. Oleh karena itu Dalam mengembangkan manajemen integritas terdapat beberapa hal, dukungan dari lembaga juga sama pentingnya untuk membuat organisasi menjadi lebih berintegritas.

Membangun kerjasama dalam pelaksanaan integritas penting bagi organisasi. Bentuk Kerjasama dalam implementasi zona integritas perlu dilaksanakan untuk penguatan Lembaga baik negara atau swasta. Bentuk Kerjasama ini dapat dilakukan dengan Lembaga penegak hukum misalnya dalam mencegah dan menghukum bentuk perilaku non-integritas. Penerapan zona integritas dalam organisasi membutuhkan komitmen dari lembaga atau instansi tersebut, sumber daya manusia, dan kerja sama dengan pihak lain, seperti penegak hukum.

Integritas merupakan sebuah tolok ukur fundamental untuk kepemimpinan. Dengan adanya integritas dalam organisasi membuat seluruh tim menjalankan pekerjaan dengan nilai kejujuran dan bertanggung dengan value organisasi tersebut. Selain itu pemimpin perlu memberikan contoh dengan memimpin dengan nilai integritas. Dengan itu para anggota tim akan merasa bahwa mereka dipimpin oleh orang yang dapat dipercaya. Selain itu tim akan merasa pemimpin tersebut akan memperhatikan kebutuhan tim. Dengan begitu tim akan bekerja dengan secara maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

B. Perkembangan Isu Konseptual

Sudah banyak perkembangan isu konseptual yang berkaitan dengan integritas. Penelitian terdahulu sudah banyak yang menganalisis apa itu integritas? Bagaimana mengaitkan integritas dengan organisasi? Apakah integritas merupakan sesuatu yang dapat diukur? Tentu akan menjadi pembahasan yang menarik jika dapat berdiskusi lebih mendalam. Namun dalam perkembangan isu konseptual ini, penulis akan membatasi fokus dalam topik pembentukan integritas dalam organisasi.



Pada umumnya, dalam konteks organisasi, banyak penelitian yang mengkatikan integritas dengan *Big Five Factor of Personality*. Integritas yang merupakan sesuatu yang dapat digunakan di organisasi untuk berbagai macam luaran. Misalkan seperti pemimpin yang memiliki integritas dapat membantu tim dan organisasinya untuk menghasilkan peforma yang baik. Dengan memiliki pemimpin yang baik, budaya organisasi akan menjadi lebih kondusif. Sehingga pasti dalam hal ini akan menghasilkan suatu *organization support* yang baik untuk menghasilkan *individual performance* yang baik juga (Mathis & Jackson, 2008).

Dengan menggunakan *Big Five Factor of Personality*, peneliti dapat mengidentifikasi beberapa *trait*/sifat yang memiliki beberapa korelasi dengan integritas (Kalshoven dkk., 2011; Marcus dkk., 2006; Lee dkk., 2005). Walaupun setiap individu memiliki karakteristik kepribadian yang berbeda beda, Namun menurut ahli terdapat kriteria utama yang terbentuk di dalam kepribadian setiap orang. Terdapat beberapa pengklasifikasian kepribadian yang ada dalam bidang keilmuan psikologi yang akhirnya dimasukkan kedalam lima kelompok dalam *Big Five Factor of Personality*. Lima *trait*/sifat tersebut adalah *Agreeableness* (kesesuaian), *Conscientiousness* (kehati-hatian), *Emotional Stability* (stabilitas emosional), *Extroversion* (ekstroversi) dan *Openness to Experience* (keterbukaan atas pengalaman). Dalam lima *trait*/sifat *Big Five Factor of Personality*, tiga diantaranya yang berkaitan dengan sifat integritas dalam individu. Tiga *trait*/sifat ini adalah *Agreeableness* (kesesuaian), *Conscientiousness* (kehati-hatian) dan *Openness to Experience* (keterbukaan atas pengalaman) (Kalshoven dkk., 2011 & Lee dkk., 2005). Namun, dalam metode *Big Five Factor of Personality*, *trait*/sikap terbentuk pada individu terbentuk berdasarkan *biological* dan *environmental* sejak dari kecil. Faktor *biological* seperti dari orang tua dapat mempengaruhi *trait* sifat seorang individu. Namun bukan berarti individu akan memiliki kesamaan persis *trait*/sifat seperti pada orang tuanya. Faktor *biological* atau lingkungan memiliki andil yang besar juga pada pembentukan *trait*/sifat individu seseorang. Hal ini berarti mungkin saja dua orang kembar yang dilahirkan sama memiliki *trait*/sifat yang berbeda. Ini tentu sulit apabila ingin membentuk *trait*/sifat baru yang berkaitan

dengan integritas di dalam organisasi karena terkadang ada faktor bawaan yang bersifat *biological* yang membawa *trait*/sifat seseorang. Selain itu faktor *environmental* yang sudah terbentuk sejak kecil sampai dengan dewasa akan membentuk *trait*/sifat seseorang juga, yang mungkin sulit untuk diubah lagi.

Selain menggunakan *Big Five Factor of Personality*, peneliti lainnya mencoba mengukur sikap integritas kedalam beberapa variabel. Beberapa variabel yang dapat diukur dan diadaptasi dalam konteks organisasi seperti diantaranya *Dependability* (Ketergantungan), *Energy Level* (Tingkat Energi), *Honesty* (Kejujuran), *Job Commitment* (Komitmen Kerja), *Moral Reasoning* (Penalaran Moral) dan *Work Ethics* (Etika Kerja) (Ones dkk., 1993, Sackett, Burris & Callahan, dalam Becker, 1998). Tentunya masih banyak *trait*/sifat yang dapat digunakan untuk menggambarkan integritas. Selain itu faktor budaya barat dan timur serta nilai lokal juga dapat dimasukkan untuk menjelaskan bagaimana integritas itu dijalankan.

Beberapa ahli mengkaitkan integritas dengan *honesty* atau kejujuran (Yukl & Van Fleet dalam Becker 1998). Semakin tinggi nilai kejujuran seseorang, maka dipastikan semakin tinggi pula nilai integritas seseorang. Namun menurut Becker (1998) integritas dan kejujuran adalah dua hal yang berbeda. Menurut Rand (1990) dalam Becker (1998) "*honestly is the recognition of the fact that you cannot fake existence*". Sedangkan "*integritas is the recognition of the fact that you cannot fake your consciousness*". Becker (1998) menjelaskan bahwa integritas dan kejujuran memiliki dua dasar fundamental yang berbeda. Kejujuran memiliki dasar yang bersifat bahwa seseorang tidak dapat mengkompromi terhadap keadaan yang bersifat palsu. Sedangkan integritas tidak dapat mengkompromi terhadap keadaan yang berlawanan dengan hati nurani.

Keadaan integritas dan kejujuran dapat digambarkan dalam keadaan yang sederhana. Ketika seorang karyawan melihat keadaan yang tidak beretika dan tidak berintegritas seorang atasannya, katakan saja dimana seorang atasan melakukan kegiatan penyuapan/*gratification*. Kegiatan penyuapan atau *gratification* tentu adalah hal yang berlawanan dengan peraturan hukum dan etika. Tentu saja hal ini adalah lawan dari kegiatan yang berintegritas. Ketika melihat

kejadian tersebut, karyawan ini mungkin akan berjanji kepada atasannya bahwa dia tidak akan memberi tahu kegiatan itu kepada orang lain. Janji tersebut tentu dapat dimaklumi karena dalam hal ini dia mendapatkan tekanan sosial dari atasannya. Namun tentu saja, bagi karyawan tersebut janji yang diteluh diucapkan berlawanan dengan nilai integritas yang ada. Apabila pada akhirnya karyawan tersebut melaporkan kegiatan penyyuapan/*gratification* tersebut kepada tim etis organisasi, maka dalam hal ini karyawan tersebut memprioritaskan nilai integritas lebih unggul dibandingkan nilai kejujuran yang sudah dijanjikan kepada atasannya.

Sedangkan sebaliknya ketika seorang mahasiswa melakukan kegiatan yang tidak berintegritas seperti menitipkan absensi kepada orang lain. Mahasiswa yang mengabsenkan tentu berpikiran di kemudian hari dapat meminta tolong kepada mahasiswa yang menitip absensi untuk melakukan hal yang sama. Sehingga terjadi kebutuhan yang saling sama terbantu. Oleh karena itu, dua mahasiswa tersebut, baik yang mengabsenkan dan yang menitip absen akan berjanji untuk tidak memberitahukan hal tersebut kepada mahasiswa lain apalagi dosen yang ada di kelas. Tentu dalam dari perspektif integritas, kegiatan dua mahasiswa tersebut adalah hal yang buruk. Selain berlawanan dengan peraturan yang ada hal ini juga berlawanan dengan nilai dan etika yang ada di dalam Universitas. Namun dalam hal ini, mahasiswa tersebut memegang teguh nilai *honesty*, untuk tidak saling memberitahu kepada orang lain, dan mengorbankan nilai *integrity*.

Dua contoh keadaan yang dikisahkan tersebut dapat digambarkan tentang nilai integritas dan nilai kejujuran yang ada dalam kehidupan sehari-hari. Becker (1998) menjelaskan bahwa kejujuran berkaitan dengan *best interest* seseorang, sedangkan nilai integritas berkaitan dengan nilai moral. Hal ini berarti bahwa kejujuran akan berkaitan dengan *best interest*. Apabila seseorang yang melihat kejujuran berlawanan dengan *interest* nya, seperti yang diceritakan dalam kisah karyawan dan atasannya, maka kejujuran tersebut akan dikorbankan. Sebaliknya, apabila seseorang melihat kejujuran berkaitan dengan *interest* nya, seperti yang dikisahkan dalam dua mahasiswa yang saling

menitipkan absen, maka mereka akan memegang nilai kejujuran karena berkaitan dengan nilai *interest* mahasiswa tersebut.

Sedangkan *integrity* adalah sesuatu yang berkaitan dengan moral. Dalam kisah karyawan dan atasan, karyawan tersebut memprioritaskan nilai integritasnya dibandingkan dengan nilai *honesty*, yang sudah berjanji untuk tidak memberitahukan kegiatan penyipuan/*gratification* kepada orang lain. Ini berkaitan dengan nilai moral yang memang menurut karyawan tersebut adalah sesuatu yang tidak bisa berlawanan dengan hati nuraninya. Oleh karena itu menurut Becker (1998) integritas dan kejujuran adalah dua hal yang berbeda.

Menurut ahli ada juga yang mengkaitkan bahwa integritas adalah *loyalty*. Dalam hal ini dideskripsikan seperti seseorang yang memegang teguh apa yang telah dipercayainya sejak awal. Misalnya ketika manajer yang memegang berteguh prinsip untuk tidak melanggar peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketika ada kesempatan yang menggoda manajer tersebut untuk melanggar aturan seperti memberikan suap/gratifikasi, maka dengan teguh dan loyal, manajer tersebut akan memegang prinsip integritas nya yang diyakini benar. Menghubungkan antara integritas dan loyalitas ini berhubungan karena bahwa orang yang berintegritas memegang teguh kepercayaannya terlepas dari tekanan emosional dan sosial yang diterima (Peikoff, 1991 dan Rand (1990) dalam Becker, 1998). Oleh karena itu, apabila manajer berpegang teguh untuk tidak melanggar peraturan yang ditetapkan dengan perusahaan dengan tidak memberikan suap/gratifikasi, maka hal ini merupakan bentuk suatu integritas yang ada.

Namun hal ini dikritisi oleh Becker (1998). Becker menyatakan bahwa *loyal* terhadap kepercayaan yang ada akan membutuhkan persepsi terhadap orang yang mempercayai prinsip tersebut. Becker menjelaskan bahwa persepsi seseorang harus terus diperbaharui dengan ilmu pengetahuan baru, informasi dan persepsi yang lain sehingga seseorang dapat memperbaharui nilai yang telah dipegangnya. Bukan berarti nilai yang dipercaya lama adalah sesuatu yang buruk, dan nilai yang dipercaya baru lebih baik. Namun dengan membuka pemikiran untuk selalu *open minded*, terbuka terhadap

pengetahuan, informasi dan persepsi baru maka tidak akan terjadi loyalitas yang sifatnya buta dan tidak beralasan. Sifat *open minded* yang digambarkan ini memiliki kesamaan dengan salah satu *trait*/sifat *openness to experience* dalam *Big Five Factor of Personality*. Memang sebelumnya ada penelitian yang menyambungkan *Big Five Factor of Personality* dengan integritas (Kalshoven dkk., 2011 & Lee dkk., 2005). *Trait*/sifat tersebut adalah *openness to experience* lainnya adalah seperti *Flexible in Thought* (Flexible Dalam Berfikir), *Open to New Ideas* (Terbuka Untuk Ide-Ide Baru), *Broad Minded* (Berwawasan Luas), *Curious* (Ingin Tahu) dan *Original* (Orisinal).

Apabila dihubungkan dengan nilai integritas, maka dapat disimpulkan bahwa sesuatu yang *loyal* dengan memegang teguh apa yang dipercaya adalah sesuatu yang baik. Apalagi ketika individu tetap *loyal* dalam mempertahankan apa yang dipercayai walaupun terdapat tekanan yang bersifat emosional dan sosial. Dalam hal ini seperti pejabat publik yang tidak menerima bentuk kegiatan korupsi walaupun terdapat tekanan baik dari diri sendiri yang dalam hal ini adalah kebutuhan pribadi dan tekanan dari luar seperti dari lingkungan, maka pejabat publik tersebut merupakan salah satu orang yang berintegritas dalam organisasinya. Hal ini menimbulkan garis merah yang dapat disimpulkan terkait integritas dan loyalitas. Karena nilai yang dipercaya bukan sesuatu yang konstan, maka dengan menambah ilmu pengetahuan baru, informasi dan persepsi baru adalah salah satu cara untuk mencari *moment of realization* yang baru untuk memperbaharui dan memperkuat nilai lama yang sudah dipercaya. Sehingga pada akhirnya orang yang berintegritas adalah bukan orang yang memegang teguh apa yang dipercaya sampai akhir, namun orang berintegritas adalah orang yang terus memperbarui nilai yang dipercayai dengan ilmu pengetahuan yang ada.

Ketika integritas dikaitkan dengan kepercayaan, yang perlu dilakukan pembaharuan nilai yang dipercayai, maka akan terjadi subjektivitas kepercayaan. Nilai yang dipegang oleh individu satu dengan yang lainya mungkin akan berbeda. Hal ini akan menimbulkan pertanyaan. Bagaimana kita dapat menilai orang yang memegang nilai tertentu maka akan lebih baik dengan orang yang memegang nilai kepercayaan yang lainnya? Perbedaan nilai

individu merupakan sesuatu yang sifatnya wajar. Perbedaan nilai budaya antara budaya timur dan barat akan mengakibatkan sesuatu interpretasi yang berbeda pula. Nilai timur yang mengedepankan sifatnya kolektivitas dan kolaborasi akan berbeda dengan nilai barat yang memiliki semangat kompetitif dan saling bersaing satu sama lain.

Perbedaan nilai budaya pun serupa seperti perbedaan yang dipercayai dalam integritas. Maka kepercayaan yang dipegang terkait integritas maka akan berbeda punya antara individu satu dengan individu yang lainnya. Perbedaan ini akan menghasilkan masalah perbedaan *viewpoint* yang bersifat *relative*. Kepercayaan yang dipegang oleh satu individu tidak dapat disimpulkan memiliki nilai yang lebih baik daripada kepercayaan yang dipegang oleh individu lain. Ini dijelaskan oleh Becker (1998) *personal integrity dan moral integrity*.

Personal integrity adalah dimana seseorang mempercayai nilai prinsip-prinsip tertentu. Sedangkan *moral integrity* adalah orang berpegang pada prinsip kepada orang yang dianggap oleh layak untuk dijadikan panutan. Berbeda dengan *personal integrity*, *moral integrity* berpegangan terhadap nilai ketokohan. *Moral integrity* berarti mengadopsi faktor ketokohan yang ada di lingkungannya dan menetapkan standar bahwa yang diperbuat atau yang dilakukan orang adalah kegiatan yang berintegritas. Perbedaan antar nilai moral antar individu dalam *personal integrity*, *personal integrity* dengan *moral integrity* serta *personal integrity* dengan *moral integrity* menjadi suatu persoalan yang perlu menjadi perhatian serius. Masalah subjektivitas yang menilai bahwa *integrity* siapa yang paling baik? Siapa yang layak dijadikan contoh? Bagaimana dapat kita menilai bahwa yang dilakukan adalah bentuk suatu integritas? Masalah perbedaan *point of view* dan *subjectivity* ini menjadikan integritas semakin sulit untuk diukur.

Permasalahan *point of view* dan *subjectivities* dapat digambarkan dalam permasalahan berikut. Disebuah kampus internasional terdapat mahasiswa yang berasal dari dua negara yang berbeda. Satu mahasiswa berasal dari Indonesia. Sedangkan satu mahasiswa lainnya berasal dari negara Amerika Serikat. Ketika ada tugas kelompok, mahasiswa yang berasal dari Indonesia merasa bahwa

nilai kolektivitas adalah yang penting dalam membentuk performa tim yang baik. Oleh karena itu mahasiswa yang berasal dari Indonesia ini akan mencoba menyemangati dan membantu anggota tim kelompoknya dalam melakukan tugas kelompok. Dalam hal ini mahasiswa Indonesia menilai bahwa dalam mengerjakan tugas dan pengambilan keputusan untuk menentukan jawaban tugas perkuliahan mana yang akan dipilih, harus melewati keputusan yang berkelompok. Dengan ini mahasiswa dari Indonesia menilai bahwa integritas dalam pengambilan keputusan dalam tim ataupun kelompok adalah sesuatu yang perlu ada pengambilan keputusan secara kolektif.

Sedangkan di lain kelompok, mahasiswa yang berasal dari Amerika Serikat, melakukan hal yang berbeda. Dalam memimpin kelompoknya, mahasiswa dari Amerika Serikat akan berpendapat bahwa nilai persaingan dalam tim adalah hal yang dibutuhkan untuk meningkatkan performa tim. Mahasiswa ini akan mencoba membuat tim untuk bersaing secara terbuka. Ketika anggota tim kelompok bersaing secara sehat dan performa tiap tim semakin meningkat, maka performa yang dihasilkan oleh kelompok tersebut akan meningkat pula. Mahasiswa yang berasal dari Amerika Serikat ini menilai dalam bekerja secara kelompok dan mengambil keputusan dalam mencari jawaban terhadap tugas perkuliahan, maka nilai integritas dalam memimpin tugas kelompok adalah dengan membuat persaingan sehingga secara tim akan memanfaatkan hasil dari persaingan tersebut.

Dari kedua mahasiswa ini, baik mahasiswa asal Indonesia dan Amerika Serikat memperlihatkan bawah nilai yang dipegang dalam integritas dapat menghasilkan bentuk integritas yang berbeda pula. Nilai kolektivitas yang menjadi dasar budaya timur akan menjadi bagian dalam pengambilan keputusan mahasiswa asal Indonesia. Sedangkan sebaliknya, mahasiswa asal Amerika Serikat mengambil keputusan dalam tim dengan cara membuat persaingan di dalam tim. Dengan bersaing dengan satu sama lain, maka performa tim akan meningkat. Maka dapat disimpulkan bahwa integritas yang dimiliki oleh mahasiswa asal Amerika Serikat adalah dengan memilih yang terbaik dari hasil anggota tim yang ada.

Perbedaan nilai yang dipeluk dalam integritas juga dapat dijelaskan dalam cerita Robin Hood. Cerita yang terkenal sejak dari dulu menjelaskan bahwa perbedaan integritas antara dua kelompok yang ada. Dari satu sisi Robin Hood akan menjustifikasi kegiatan yang dilakukannya, dalam hal ini adalah mencuri dari orang yang kaya, adalah hal yang berintegritas. Pengikut Robin Hood pun dalam hal ini juga berpendapat bahwa mencuri dari orang yang kaya adalah hal yang baik. Ini karena di dalam cerita bahwa orang yang kaya adalah orang yang mendapatkan kekayaan dari menindas orang yang lemah. Maka dalam hal ini, tindakan yang dilakukan Robin Hood adalah mengembalikan hak yang dirampas oleh orang yang kaya. Maka dalam hal ini tindakan Robin Hood dianggap kegiatan yang berintegritas.

Sedangkan sebaliknya, tindakan yang dilakukan Robin Hood akan dirasakan sebagai tindakan yang tidak berintegritas bagi sekelompok orang yang dicuri hartanya. Kelompok yang mengikuti peraturan yang ada di zamannya. Sebagai orang yang memiliki tingkat strata lebih tinggi, maka kelompok ini juga sebagai kelompok yang pemodal. Dengan menggunakan modal yang dimilikinya untuk kegiatan produktif maka kelompok tersebut akan mendapatkan *capital gain*. Namun, disinilah terjadi kontradiktifnya. Mungkin saja terjadi kegiatan yang tidak beretika dalam menangani pekerja di dalam aktivitas produktifnya. Mungkin saja telah terjadi perampasan hak kelompok pekerja yang diambil oleh kelompok pemodal. Namun hal ini mungkin adalah hal yang wajar di lingkungan dan masanya. Mungkin saja ada peraturan yang memang mengatur segala hal. Walaupun peraturan ini dianggap tidak adil, namun kelompok pemodal menilai bahwa mereka hanya mengikuti peraturan yang ada. Kalaupun ingin mengembalikan hak kelompok pekerja, maka peraturan-nya lah yang harus diubah. Bukan dengan mencuri uang yang dihasilkan dari sekelompok pemodal.

Perbedaan nilai integritas dari dua kelompok yang telah dijelaskan tadi menggambarkan bahwa nilai integritas yang dipegang oleh masing masing individu memiliki perbedaan sudut pandang. Cerita Robin Hood tentang siapa yang paling benar masih menjadi perbedatan sampai sekarang ini. Perbedaan sudut pandang masing

masing individu tentang nilai yang dipegang dalam integritas memiliki persepsi yang luas sehingga pada akhirnya menjadikan potensi terjadinya konflik di masyarakat. Bagaimana bisa menjustifikasi bahwa seorang pemimpin yang otoriter dapat dianggap bahwa dia pemimpin yang integritas? Bagi para pengikutnya, pemimpin yang otoriter dapat dinilai sebagai pemimpin yang berintegritas. Namun bagi orang yang menjadi oposisi pemerintahan akan melihat bahwa pemimpin yang otoriter sama sekali bukan sebagai ciri pemimpin yang berintegritas.

Perbedaan nilai nilai integritas membuat satu pertanyaan yang besar di dalam benak kita? Bagaimana individu, masyarakat dan kita semua menilai bahwa nilai yang kita pegang, yang menjadi dasar integritas, adalah nilai yang benar? Berdasarkan observasi yang penulis lakukan terdapat metode yang dapat kita nilai untuk mengajarkan kita bahwa mana yang baik dan mana yang benar. Metode tersebut adalah melalui catatan *record* sejarah. Sejarah mengajarkan kita bahwa terdapat individu yang pada masa dahulu yang memberikan contoh untuk mengajarkan nilai yang baik dengan nilai yang buruk. Dari kacamata agama, beberapa tokoh seperti misalkan, Nabi Muhammad SAW, memberikan contoh kepada umat Islam tentang bagaimana nilai integritas seharusnya dijalankan. Tokoh agama lain seperti Mother Teresa, Paus, Budha sampai Wali Songo memberikan contoh kepada kita bahwa bahwa terdapat nilai nilai yang bersifat *universal* yang dapat diambil dalam nilai integritas. Nilai seperti rendah hati, sederhana dan pantang menyerah menjadi nilai yang bersifat *universal* tentang bagaimana integritas harus dijalankan.

Selain tokoh agama, ada juga tokoh politik yang dapat menjadi acuan bagaimana kita bisa bertindak. Tokoh seperti Soekarno, Nelson Mandela, Winston Churchill sampai dengan Barrack Obama memberikan contoh kepada kita bagaimana integritas seharusnya dipraktikkan di tengah masyarakat. Catatan *record* sejarah bukan berarti harus individu yang berasal dari abad yang berbeda. Orang tua dan guru misalnya, dapat memberikan contoh juga kepada kita. Bagaimana orang tua yang membesarkan kita tanpa mengenal lelah mengajarkan kita tentang nilai kasih sayang dan tidak perhitungan.

Tokoh guru yang mengajarkan kita dengan penuh rasa kasih dan sabar mengajarkan kita tentang bagaimana nilai kesabaran kepada kita.

Oleh karena itu walaupun terdapat *viewpoint* yang berbeda dalam perihal nilai dalam integritas, masih terdapat nilai yang bersifat *universal* yang memiliki kesamaan dari berbagai perspektif. Bagaimana nilai yang bersifat *universal* ini dapat memiliki kesamaan baik dari budaya barat atau timur, kalangan pekerja atau pemodal, sampai dengan pemimpin dan orang yang dipimpin.

C. Penelitian Terdahulu

Integritas personal dan Integritas adalah sebuah komitmen pada tindakan yang secara moral dibenarkan berdasarkan pada prinsip dan nilai-nilai universal (Gea, 2016). Integritas merupakan karakteristik pribadi yang tidak kelihatan secara fisik jika seseorang tersebut tidak melakukan tindakan yang berarti atas nama organisasi maupun kelompok, untuk hal itu perlu dilihat atau ditelusuri dengan menggunakan model lima faktor kepribadian atau dikenal dengan *the five-factor model of personality*. Soto, Kronauer dan Liang, (2016) menjelaskan model lima faktor kepribadian yakni *Extraversion, Agreeableness, Conscientiousness, Neuroticism, and Openness to Experience*. *Big Five Factors of Personality* dikaitkan dengan integritas (Kalshovenm dkk., 2011; Marcus dkk., 2006; Lee dkk., 2005).

Lima dimensi ini secara efisien dapat menangkap ruang lingkup perbedaan secara individu dalam kepribadian, hal ini dapat dilihat dari penjelasan masing masing dimensi dengan indikator yang dapat membedakannya dari lima model kepribadian; *Extraversion* secara umum dapat didefinisikan dimana seorang individu *talkative* dan *outgoing* dalam situasi sosial. Pada dasarnya *Extraversion* merupakan kemampuan bersosialisasi (vs rasa malu), ketegasan (vs kepatuhan), dan aktivitas (vs kekurangan energi). Secara perilaku, merupakan individu yang *ekstrovert* cenderung *talkative*, bertanggung jawab dalam situasi kelompok, dan mengekspresikan emosi positif, sedangkan individu yang *introvert* cenderung merasa tidak nyaman dalam situasi sosial, dan menyimpan pikiran dan perasaannya untuk diri sendiri.

Tabel 1. Karakteristik dalam nilai/trait *Big Five Factors of Personality*

<i>Agreeableness</i>	<i>Cooperative</i> <i>Good natured</i> <i>Soft-hearted</i> <i>Tolerant</i> <i>Trusting</i>
<i>Conscientiousness</i>	<i>Achievement oriented</i> <i>Careful</i> <i>Hardworking</i> <i>Organized</i> <i>Responsible</i>
<i>Emotional Stability</i>	Bukan karekteristik ini: <i>Neurosis</i> <i>Depression</i> <i>Anger</i> <i>Worry</i> <i>Insecurity</i>
<i>Extroversion</i>	<i>Sociable</i> <i>Gregarious</i> <i>Talkative</i>
<i>Openness to Experience</i>	<i>Flexible in thought</i> <i>Open to new ideas</i> <i>Broadminded</i> <i>Curious</i> <i>Original</i>

Sumber: Mathis dan Jackson (2008)

Agreeableness merupakan aspek penting dari perilaku sosial. Hal ini menyangkut bagaimana individu berperilaku prososial terhadap orang lain dan memelihara hubungan interpersonal yang menyenangkan dan harmonis. Aspek kunci dari *Agreeableness* adalah belas kasih (vs kurangnya kepedulian terhadap orang lain), kesopanan (vs antagonisme), dan kepercayaan (vs kecurigaan orang lain). *Conscientiousness* menggambarkan kapasitas individu dalam mengatur berbagai hal, menyelesaikan tugas dan bekerja dengan tujuan jangka panjang. Aspek kunci dari *conscientiousness* adalah keteraturan (vs disorganisasi), disiplin (vs inefisiensi) dan keandalan (vs inkonsistensi).

Emotional stability merupakan kecenderungan jangka panjang seseorang atau individu mengalami keadaan emosi, negatif dan

cemas. Aspek ini pada dasarnya adalah meliputi kecemasan (Vs ketenangan), depresi (vs kepuasan), dan volatilitas emosional (vs stabilitas). *Openness to Experience*, adalah ketertarikan individu pada hal-hal baru, keinginan untuk mengetahui dan mempelajari sesuatu yang baru. Aspek penting dari dimensi ini keterbukaan termasuk kepekaan estetika (vs tidakpekaan), imajinasi (vs kurangnya kreativitas), kecerdasan (vs kurangnya rasa ingin tahu intelektual).

Pada dasarnya *Five-Factors Model* (FFM) merupakan sifat kepribadian seseorang memerlukan komunikasi dalam semua aspek bahasa yang dibicarakan melalui media komunikasi tertentu. Sifat kepribadian pada FFM adalah bagaimana menghubungkan dimensi lima besar tersebut dengan sifat-sifat yang dinilai oleh berbagai *personality inventory* dan menunjukkan bahwa semua sifat siat tersebut dikonseptualisasikan pada istilah lima besar dimensi FFM. Pada beberapa penelitian terdapat dua arah penelitian yang bersama sama menjelaskan bahwa *the big five* secara efisien meringkas isi/konten dari sifat kepribadian yang di gambarkan pada kehidupan sehari hari dan dalam *personality inventory formal*. FFM secara teoritis model tersebut dikritik karena muncul dari bahasa dan kehidupan sehari hari dalam penilaian kepribadian daripada proses kepribadian. Secara empiris menjelaskan bahwa pada penelitian terdahulu mengusulkan struktur alternatif tuga dimensi daripada lima dimensi berdasarkan lintas budaya yang terdiferensiasi dan lebih baik. (Soto, Kronauer, & Liang, 2016). McCrae & Costa Jr. (1999) menjelaskan bahwa *Five factor model* (FFM bukan merupakan teori dari kepribadian tetapi secara implisit mengadopsi dari prinsip dasar *trait theory* dimana individu dapat dicirikan dalam hal yang relatif tahan lama pada pola pemikiran, perasaan, dan tindakan; dimana sehat secara kuantitatif dapat dinilai; bahwa mereka (sifat individu) menunjukkan beberapa *cross situationally* secara konsisten dan sebagaimana.

D. Perumusan Definisi

Definisi integritas sudah banyak dijelaskan secara luas. Tentu semua untuk menjelaskan semua definisi tentang integritas menjadi sulit. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, no date)

integritas adalah mutu, sifat, atau keadaan yang menunjukkan kesatuan yang utuh sehingga memiliki potensi dan kemampuan yang memancarkan kewibawaan dan kejujuran. Sedangkan menurut Komisi Pemberantasan Korupsi (KPK), integritas adalah bertindak secara konsisten antara apa yang dikatakan dengan tingkah lakunya sesuai nilai-nilai yang dianut (Darmayanti, 2020). Nilai-nilai dapat berasal dari nilai kode etik di tempat dia bekerja, nilai masyarakat atau nilai moral pribadi.

Integritas dalam skala individu dan organisasi merupakan sesuatu hal yang berkaitan. Dalam integritas individual, nilai dipegang dalam skala yang bersifat pribadi. Sedangkan dalam dalam skala organisasi, integritas organisasi mengacu pada integritas etis dari aktor individu, kualitas etika interaksi mereka serta norma-norma yang mendominasi, kegiatan, prosedur pengambilan keputusan dan hasil dalam suatu organisasi tertentu (Basu & Palazzo, 2008). Dalam skala organisasi integritas lebih bersifat kelompok yang mengatur kegiatan dalam lingkup *stakeholder* organisasi.

Tentu perlu cara-cara yang dilakukan supaya integritas yang awalnya hanya pada skala individu dapat menular dalam skala yang lebih besar. Pemimpin organisasi yang bertugas memimpin perusahaan perlu menularkan nilai-nilai positif kepada seluruh stakeholder organisasi sehingga nilai integritas dapat diserap dan dipraktikkan dalam skala organisasi. Pemimpin organisasi perlu mencontohkan nilai-nilai integritas di dalam kegiatan yang dikerjakannya. Dengan itu, anggota tim akan melihat dan mencontohkan perilaku yang dilakukan oleh para pemimpin. Dalam kacamata perilaku organisasi, perilaku tersebut dinamakan dengan budaya organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2008) budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan keyakinan bersama dalam sebuah organisasi. Pada dasarnya, budaya organisasi adalah „Bagaimana Hal-Hal Dilakukan Di Sini.“

Dengan budaya integritas yang kuat di dalam organisasi, semua anggota tim akan melaksanakan bentuk integritas pada setiap gerakannya dalam organisasi. Anggota perusahaan mulai dari yang di bawah sampai dengan yang tertinggi puncak organisasi akan mempraktikkan nilai integritas sehingga integritas dalam skala

organisasi akan terbentuk. Memang untuk membuat integritas dalam organisasi bukan merupakan tugas yang mudah. Pemimpin saja tidak cukup dalam memasukan nilai integritas dalam organisasi. Oleh karena itu ini menjadi tugas yang berat bagi pemimpin untuk membuat organisasi menjadi lebih berintegritas.

Banyak cara yang dapat menggambarkan bahwa organisasi memiliki nilai integritas di dalamnya. Bentuk integritas dalam organisasi dapat beragam, mulai dari jujur kepada seluruh *stakeholder* perusahaan mulai dari sesama karyawan, pelanggan sampai dengan distributor dan vendor sampai dengan memberikan jatah hak yang layak bagi karyawan. Mulai dari hak untuk mendapatkan gaji yang layak, cuti sampai dengan pekerjaan dan lingkungan pekerjaan yang nyaman untuk bekerja. Dengan mempraktikkan nilai seperti *Agreeableness* (Kesesuaian), *Conscientiousness* (Kehati-Hatian) dan *Openness to Experience* (Keterbukaan Atas Pengalaman). Ketiga nilai tersebut dianggap dapat menggambarkan bagaimana integritas dilakukan dalam bentuk sehari-hari (Kalshoven dkk., 2011; Lee dkk., 2005).

Pertanyaan selanjutnya adalah mengapa integritas perlu dipraktikkan dalam skala organisasi? Mengapa organisasi perlu bersusah susah membuat semua anggota tim lebih berintegritas? Praktik integritas dalam organisasi telah diteliti oleh banyak peneliti. Menurut beberapa penelitian integritas dapat berpengaruh terhadap performa organisasi. Dengan berlaku sesuai dengan nilai integritas maka nama organisasi akan lebih dikenal secara positif oleh para *stakeholder* organisasi. Ini akan meningkatkan kepercayaan atau *trust* terhadap *brand* organisasi. *Brand* organisasi juga akan memiliki *brand equity* yang baik. Tentu dengan *brand* yang baik akan memberikan dampak positif bagi organisasi.

Selain berdampak kepada *brand*, integritas dalam organisasi berpengaruh positif terhadap anggota atau individu yang bekerja dalam organisasi dalam kacamata *human resources*. Dengan membuat integritas menjadi bagian dari kegiatan sehari-hari organisasi, maka organisasi tersebut akan membuat situasi pekerjaan dan lingkungan pekerjaan menjadi positif. Dengan mempraktikkan integritas, para anggota tim maka tidak menjadi resah dengan

kegiatan yang dilakukannya. Jika memang tidak ada nilai integritas dalam organisasi, tentu para anggota tim akan resah. Pertanyaan yang muncul akan berkaitan dengan moralitas yang dilakukan oleh para anggota tim. Pertanyaan seperti apakah yang saya lakukan itu benar? Bagaimana jika ada seseorang yang mengetahui apa yang saya lakukan ini? Bagaimana karir saya jika seseorang menangkap basah kegiatan yang tidak beretika yang saya lakukan dalam organisasi ini? Jika hal tersebut terjadi, ini akan mengakibatkan moral secara umum anggota dalam organisasi tersebut menjadi tidak baik. Dengan moral yang tidak baik akan berdampak kepada performa kinerja anggota organisasi tersebut.

Sebaliknya, jika organisasi mempromosikan nilai integritas dalam organisasi maka situasi pekerjaan dan lingkungan pekerjaan menjadi positif. Tidak ada keresahan dalam pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi. Dengan itu moral secara umum akan menjadi baik. Dengan moral anggota yang baik maka akan mendorong tingkat produktivitas pekerjaan yang baik pula. Mathis dan Jackson (2008) pun menilai dengan situasi moral yang baik akan mendorong *employee satisfaction* dalam anggota organisasi. Anggota organisasi akan merasa nyaman dengan situasi pekerjaan dan lingkungannya sehingga akan menghasilkan loyalitas terhadap organisasi tersebut.

Selain dalam sisi *human resources*, integritas dalam organisasi dapat berdampak pula kepada operasional organisasi. Bagi organisasi yang menyediakan produknya dengan jasa/*services*, kualitas anggota organisasi yang memberikan jasa/*services*-nya kepada konsumen menjadi krusial. Misalkan saja seorang pengemudi taksi di Jakarta. Sebagai pengemudi taksi yang berada di bawah *brand* merek perusahaan transportasi ternama di Jakarta, kualitas jasa pengemudi taksi tersebut sangat penting bagi perusahaan transportasi tersebut. Secara umum, pengemudi taksi tersebut akan merepresentasikan perusahaan transportasi yang dibawanya. Bila satu pengemudi saja yang dibawah perusahaan transportasi tersebut memberikan layanan buruk kepada konsumen maka perusahaan transportasi tersebut akan terkena dampak keseluruhan. Oleh karena itu jasa/*services* yang diberikan oleh pengemudi taksi tersebut akan menjadi krusial.

Sebelumnya telah disebutkan bahwa integritas akan berdampak kepada *human resources* sehingga akan mendorong produktivitas performa anggota. Dengan itu maka produktivitas akan berdampak kepada performa dan kualitas produk yang dihasilkan. Apalagi jika organisasi tersebut adalah perusahaan yang menghasilkan jasa/*service* yang menjadikan integritas menjadi hal yang penting untuk dipraktikkan dalam organisasi tersebut.

E. Usulan Konseptual dan Rekomendasi

Pada bagian usulan konseptual, penulis mencoba menggabungkan antara perkembangan secara aplikatif dan perkembangan isu konseptual berdasarkan dari penelitian terdahulu. Selain itu secara definisi tentang apa integritas dalam organisasi juga telah dijelaskan pada halaman sebelumnya. Tentu konseptual yang diajukan oleh penulis adalah sesuatu yang subyektif berdasarkan dari pengambilan data, isu konseptual yang telah di bahas pada bab pembahasan sebelumnya.

Membangun integritas dalam skala individu memerlukan komitmen dari individu tersebut. Terdapat nilai atau *trait* yang harus dimiliki individu yang dianggap merepresentasikan sikap integritas. Nilai atau *trait* seperti keberanian, kejujuran sampai dengan konsistensi menjadi sikap yang perlu dimiliki oleh individu yang berintegritas. Tentunya mungkin ada beberapa persepsi nilai atau *trait* yang berbeda yang muncul karena perbedaan *viewpoint* antara *personal integrity* dan *moral integrity* yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Namun dapat disepakati bahwa terdapat nilai atau *trait* bersifat universal yang dapat ditarik sebagai sikap yang merepresentasikan integritas dari *record* sejarah.

Berbeda dengan integritas dalam organisasi berbeda pula dengan integritas dalam skala individu. Diperlukan suatu sistem yang bersifat kompleks untuk merubah sikap anggota organisasi untuk lebih berintegritas. Membuat integritas dalam skala individu membutuhkan komitmen kepada diri sendiri saja. Komitmen untuk membuat diri sendiri menjadi lebih berintegritas membutuhkan kompromi kepada satu orang saja, yakni diri sendiri. Namun dalam

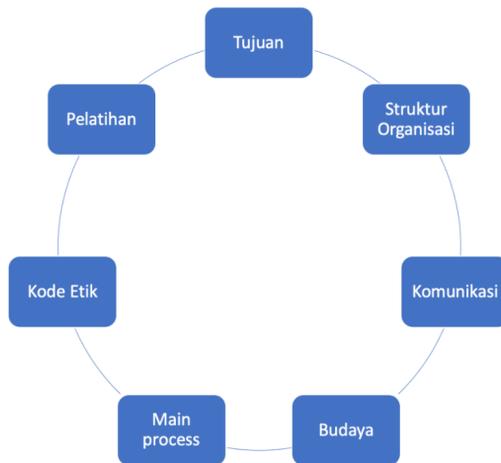
membuat integritas dalam organisasi membutuhkan komitmen dari semua anggota organisasi untuk berubah. Tentunya integritas menjadi prioritas utama organisasi dan diperlukan strategi khusus untuk menerapkan nilai integritas dalam organisasi mengingat integritas memberikan dampak yang positif bagi organisasi. Oleh karena itu penerapan nilai integritas dalam skala organisasi perlu dilakukan dan disosialisasikan dengan harapan semua anggota dalam organisasi dapat mengetahui dan menerapkan nilai integritas dalam organisasi tersebut.

Good Corporate Governance adalah istilah luas yang menggambarkan proses, kebiasaan, kebijakan, undang-undang, dan institusi yang mengarahkan organisasi dan perusahaan dalam cara mereka bertindak, mengelola, dan mengendalikan operasi mereka. (Khan, 2011). *Good Corporate Governance* memasukan nilai etika dalam proses kegiatan organisasi sehari-hari sehingga menghasilkan nilai atau *trait* yang sama dengan nilai integritas. Prinsip *Good Corporate Governance* yang diturunkan dalam prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* oleh Kementerian BUMN melalui KEP-117/M-MBU/2002 (Kusmayadi dkk., 2015) adalah sebagai berikut:

1. Kewajaran. Yakni prinsip untuk memperlakukan semua *stakeholder*, baik *stakeholder* internal dan eksternal secara adil dan setara.
2. Transparansi. Yakni kewajiban organisasi untuk membuka informasi dan penyampaian informasi tanpa ditutup-tutupi kepada semua *stakeholder* organisasi.
3. Akuntabilitas. Yakni kewajiban organisasi menghasilkan pertanggung jawaban keuangan yang dapat dipercaya dan dipertanggung jawabkan.
4. Responsibilitas. Yakni kewajiban organisasi untuk mempertanggung jawabkan semua perilaku dan tindakan yang dilakukan oleh anggota organisasi maupun organisasi tersebut secara keseluruhan.
5. Kemandirian. Yakni keharusan organisasi untuk tetap mandiri dalam pengambilan keputusan yang bersifat profesional,

mandiri, bebas dari konflik kepentingan, bebas dari tekanan, serta pengaruh dari pihak manapun.

Oleh karena itu prinsip *Good Corporate Governance* harus diterapkan untuk menghasilkan suatu organisasi yang memiliki nilai integritas. Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dalam organisasi diperlukan suatu perencanaan, strategi dan komitmen dari semua *stakeholder* organisasi khususnya pemimpin dari organisasi tersebut. Konsep yang penulis usulkan terkait bagaimana membentuk integritas dalam organisasi melalui penerapan *Good Corporate Governance* dalam organisasi adalah sebagai berikut:



Sumber: Penulis, 2021

Gambar 1. Bentuk penerapan *Good Corporate Governance* dalam organisasi untuk membentuk nilai integritas

1. Tujuan Organisasi

Pembentukan integritas dalam organisasi memerlukan komitmen dari para pemimpin sebagai penentu arah kebijakan organisasi. Komitmen tersebut perlu dituangkan kedalam visi, misi dan tujuan yang jelas bagaimana organisasi memilih nilai integritas sebagai identitas dan cara perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

Sebuah organisasi yang ingin membentuk integritas dalam organisasinya membutuhkan tidak hanya sekedar jargon saja, namun sebuah komitmen yang diturunkan kedalam aksi organisasi. Oleh karena itu tahapan utama untuk organisasi menjadi lebih berintegritas adalah komitmen dari *leadership* organisasi. Dengan komitmen kuat dari *leadership* organisasi, maka nilai integritas dapat diturunkan ke dalam perencanaan organisasi, yang dalam hal ini seperti visi, misi dan tujuan organisasi.



Sumber: Kotter, 2012

Gambar 2. Delapan tahapan dalam manajemen perubahan.

Memang sulit untuk membuat organisasi berubah. Diperlukan sebuah komitmen yang besar dari pada pemimpin organisasi. Namun menurut Kotter (2012) terdapat 8 tahapan untuk membuat perubahan dalam organisasi. Konsep ini dapat digunakan dalam membuat perubahan dalam organisasi untuk menjadi lebih berintegritas. Tahap pertama yang dapat dilakukan adalah membuat *sense of urgency* dalam organisasi. Dengan menciptakan *urgency* dalam organisasi, maka organisasi akan melihat perubahan adalah satu-satunya cara untuk organisasi untuk bertahan. Dalam organisasi yang bersifat profit, *urgency* dapat dilakukan dengan menciptakan rasa persaingan atau *competitiveness*. Sedangkan dalam organisasi non-profit dan pemerintahan *urgency* dapat dilakukan dengan salah satu cara untuk mencapai tujuan organisasi (pelayanan publik) lebih

baik lagi sehingga menciptakan rasa kepuasan masyarakat terhadap organisasi tersebut. Dengan menciptakan *urgency* tersebut, maka dapat diperkenalkan manfaat integritas yang dapat menciptakan dampak positif bagi organisasi. Ketika nilai integritas dan tujuan organisasi dirasa selaras oleh *top leadership* organisasi, maka nilai integritas akan diselaraskan dengan visi, misi dan tujuan organisasi tersebut.

2. Struktur organisasi

Pembentukan struktur organisasi yang baik menentukan arah integritas dalam organisasi. Pembentukan struktur yang saling mengawasi satu sama lain, baik dari internal dan eksternal akan membentuk organisasi yang sadar dalam menjalankan nilai integritas yang telah ditentukan oleh organisasi.

Praktik *Good Corporate Governance* dalam organisasi dilakukan untuk memisahkan fungsi manajemen dan pemilik organisasi untuk tidak berbenturan kepentingan (*interest*) sehingga akan merugikan *stakeholder* organisasi. Kepentingan atau interest yang berbenturan oleh manajemen dan pemilik organisasi apabila tidak dipisahkan akan menghasilkan *agency cost* pada teori keagenan (*agency theory*). Pada dasarnya *agency theory* adalah memisahkan fungsi manajemen dan pemilik organisasi sehingga organisasi dapat berjalan sesuai dengan tujuannya dengan memperhatikan aspek hukum (*legal fiction*) yang dibebankan kepada organisasi. Dengan memisahkan fungsi pemilik organisasi dengan manajemen maka akan terjadi *check and balances* dimana organisasi bukanlah individu yang dijalankan sesuai keinginan pemilik, namun terdapat regulasi yang perlu ditaati. Oleh karena itu *check and balances* akan timbul bilamana struktur organisasi berjalan sesuai fungsinya dan saling mengawasi satu sama lain.

Pada bagaian *top leadership* organisasi, memaksimalkan fungsi dewan komisaris, direksi dan rapat umum pemegang saham menjadi cara organisasi untuk memastikan bahwa organisasi masih memiliki arah tujuan yang berintegritas. Pemilik saham akan memberikan wewang kepada komisaris. Komisaris akan memilih direksi dan mengawasi proses kegiatan organisasi dengan memberikan arahan

sampai dengan peneguran. Rapat umum pemegang saham menjadi salah satu cara untuk pemegang saham dalam memberikan arahan dan *feedback* kepada direksi. Apabila terjadi kesalahan dalam pengambilan keputusan perusahaan sehingga berdampak negatif bagi perusahaan, maka pemegang saham dapat memberhentikan direktur.

Dalam konteks membentuk integritas dalam organisasi, peran pengawasan dan evaluasi dari komisaris, direktur dan pemegang saham melalui rapat umum pemegang saham harus sangat dioptimalkan. Dengan itu, maka akan terjadi sistem dimana terjadi saling mengawasi satu sama lain. Tentu komitmen dari masing masing peran, komisaris, direktur dan pemegang saham juga harus kuat yang dijelaskan dalam tujuan organisasi.

Selain pada bagian *top leadership*, mengembangkan integritas dengan melakukan perubahan struktur organisasi perlu diterapkan di seluruh bagian organisasi. Perubahan struktur organisasi dalam pengembangan integritas bisa dilakukan dengan membentuk tim pengawasan yang berfungsi untuk mengawasi kegiatan organisasi sehari hari. Fungsi tim pengawasan ini sama seperti lembaga Ombudsman pada lembaga kenegaraan. Ombudsman Republik Indonesia, misalnya, memiliki wewenang untuk mengawasi penyelenggaraan pelayanan publik baik yang diselenggarakan oleh penyelenggara negara dan pemerintahan termasuk yang diselenggarakan oleh Badan Usaha Milik Negara, Badan Usaha Milik Daerah, dan Badan Hukum milik Negara serta Badan Swasta atau perseorangan yang diberi tugas menyelenggarakan pelayanan publik tertentu yang sebagian atau seluruh dananya bersumber dari anggaran pendapatan dan belanja Negara dan/atau anggaran pendapatan dan belanja daerah.

Bentukan tim pengawasan dalam organisasi dapat menjadi *watchdog* bagi tim-tim lainnya dalam organisasi bahwa ada upaya nilai integritas yang turun dari tujuan perusahaan sedang ditegakkan. Pembentukan tim pengawasan juga berkaitan dengan *personal integrity vs moral integrity*. Apabila memang ada anggota yang memiliki perbedaan nilai atau *trait* integritas dengan yang ditetapkan oleh anggota lainnya dan organisasi, maka tim pengawas dapat dengan

bijak menilai perbedaan tersebut dengan mempertimbangkan dampak bagi organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu tim pengawas perlu bersifat *independent* sehingga, baik anggota sampai dengan *top leadership* organisasi, tidak dapat mempengaruhi keputusan yang sudah ditetapkan oleh tim pengawas. Tim pengawas dapat dibuat dari internal dan eksternal organisasi. Salah satu kelemahan tim pengawas yang berasal dari internal adalah tim tersebut akan dipegaruhi oleh *politic office* yang ada dalam organisasi. Sedangkan kelemahan dari tim pengawas dari eksternal organisasi adalah faktor biaya yang mungkin akan membebankan organisasi.

3. Komunikasi

Nilai integritas yang telah ditetapkan oleh organisasi perlu diturunkan ke semua anggota organisasi. Bentuk komunikasi yang baik memungkinkan semua anggota organisasi memahami nilai integritas yang dikomunikasikan kepada pemimpin organisasi. Bentuk komunikasi yang baik dalam organisasi adalah memastikan terdapat komunikasi dua arah antara pengirim pesan (*sender*) dan penerima pesan (*receiver*). Bentuk komunikasi dua arah dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti percakapan (*conversation*), diskusi (*discussion*), *information sharing*. Berbeda dengan komunikasi satu arah, pengirim pesan, yang dalam hal ini adalah organisasi mengirimkan informasi yang bersifat publikasi, dengan pesan yang bersifat *statistic* dan *hierartical*. Oleh karena itu bentuk komunikasi dua arah perlu dilakukan untuk mencapai penyampaian informasi yang lebih maksimal. Bentuk *internal communication* ini menjadi bagian penting dalam memperkuat integritas dalam organisasi.

Penerapan integritas dalam organisasi perlu di perkuat secara terus menerus. Bentuk komunikasi oleh *top leader* organisasi, yang telah berkomitmen untuk menerapkan integritas dalam organisasi, perlu dilakukan berulang ulang kepada semua anggota organisasi. Penanaman nilai integritas ini diperlukan untuk menyamakan nilai yang berbeda dipegang oleh anggota organisasi. Perbedaan nilai seperti *personal integrity* dan *moral integrity* memungkinkan individu memiliki nilai integritas yang berbeda,

seperti dijelaskan pada bagian sebelumnya, disamakan dengan nilai integritas yang dipegang oleh organisasi.

Nilai atau sifat/*trait* apa saja yang perlu dikomunikasikan oleh organisasi? Jika merujuk pada penelitian yang melihat hubungan antara *Big Five Factors of Personality* dengan integritas, maka terdapat 3 sifat/*trait* yang perlu dikomunikasikan secara berulang ulang. Sifat/*trait* tersebut adalah *Agreeableness* (kesesuaian), *Conscientiousness* (kehati-hatian) dan *Openness to Experience* (keterbukaan atas pengalaman) (Kalshoven dkk., 2011; Lee dkk., 2005).

4. Budaya

Bentuk komunikasi tidak hanya menjadi faktor tunggal untuk mentransfer nilai integritas kepada semua anggota organisasi. Perlu adanya hal yang mengatur nilai yang sudah dikomunikasikan tersebut sehingga diterapkan kedalam kebiasaan sehari-hari ketika individu berada dalam organisasi. Budaya organisasi memperlihatkan bagaimana hal-hal dilakukan dalam suatu lingkup organisasi tertentu. Setiap organisasi memiliki budaya, dan budaya itu mempengaruhi bagaimana *top leadership* organisasi sampai dengan anggota organisasi bertindak dan membuat keputusan organisasi. Budaya organisasi akan membentuk semacam 'peraturan yang tidak tertulis' kepada semua anggota organisasi. Budaya suatu organisasi terlihat dalam norma-norma perilaku yang diharapkan, nilai-nilai, filosofi, ritual, dan simbol yang digunakan oleh karyawannya. Pendaftar baru akan mempelajari budaya dari anggota organisasi yang senior (Mathis & Jackson, 2008). Sehingga nilai budaya dalam organisasi akan terus hidup dalam organisasi tersebut.

Pentingnya keterkaitan budaya dalam penerapan integritas dalam organisasi menjadi hal yang tidak terpisahkan untuk mengatur cara bertindak anggota organisasi untuk menjadi lebih berintegritas. Ketika nilai integritas sudah masuk kedalam budaya organisasi, maka anggota organisasi akan melakukan nilai integritas hampir ke dalam seluruh aspek organisasi. Selain itu anggota yang lain juga akan terus mengawasi untuk memastikan budaya tersebut selalu dipraktikkan dalam kegiatan organisasi.

5. *Main Process*

Bentuk integritas yang telah ditentukan dalam tujuan organisasi perlu diturunkan kedalam kegiatan proses utama organisasi. Dengan itu organisasi dapat mempraktikkan kegiatan integritas ke dalam proses inti organisasi tersebut. Tiap organisasi akan menjalankan *main proses* (proses inti) sebagai kegiatan utamanya. Bila organisasi bersifat profit, maka *main process* nya menghasilkan barang dan jasa untuk ditawarkan kepada masyarakat. Pada proses inti organisasi bersifat profit, maka produksi digambarkan dalam berikut tiga tahapan. Tahapan pertama adalah *input process*. Pada tahapan ini organisasi membutuhkan bahan baku (*raw material*). Pada umumnya bahan baku berasal dari alam sehingga diproduksi untuk menciptakan *capital gain* untuk dijual. Tahapan selanjutnya adalah tahapan produksi. Bahan baku yang sudah didapatkan akan diproduksi untuk diberikan nilai tambah. Setelah barang sudah diproduksi maka akan menghasilkan barang jadi yang siap untuk dijual.

Sedangkan organisasi *nonprofit* atau pemerintahan lainnya melakukan proses inti yang berupa barang atau jasa untuk mencapai tujuan organisasi. Contoh Rumah Zakat melakukan proses inti dengan melakukan pengumpulan zakat untuk didonasikan kepada orang yang berhak. Namun kedua organisasi tersebut, baik bersifat profit ataupun *non-profit* dan lembaga pemerintahan membutuhkan satu hal yang sama, yakni *input process*, baik yang bersifat sumber daya alam ataupun sumber daya manusia.

Ketertanggung jawaban organisasi atas sumber daya seharusnya menjadi perhatian untuk dapat menggunakan sumber daya tersebut secara berintegritas. Nilai integritas yang dapat diterapkan dalam *main process* adalah dengan menggunakan sumber daya secara bertanggung jawab. Selain itu proses pembuangan limbah yang dihasilkan dari proses produksi juga dapat diperhatikan sehingga tidak berdampak buruk bagi masyarakat banyak. Penyesuaian *main process* dengan nilai integritas dapat dilakukan apabila organisasi berkomitmen dengan menurunkan komitmen organisasi dalam visi, misi dan tujuan organisasi.

6. Kode etik

Pembentukan kode etik bersifat komitmen organisasi kepada nilai integritas dalam kacamata hukum. Kode etik ini bersifat *punishment*, yang akan memberikan *guideline* kepada seluruh *stakeholder* organisasi untuk mematuhi komitmen dalam kacamata hukum yang telah dibuat oleh organisasi. Kode etik menetapkan nilai, etika, tujuan, dan tanggung jawab perusahaan kedalam bentuk aturan yang mengikat. Kode etik yang ditulis dengan baik juga harus memberikan panduan kepada karyawan tentang bagaimana menghadapi situasi etika tertentu. Setiap kode etik berbeda dan harus mencerminkan etos, nilai, dan gaya bisnis perusahaan (Singh & Prasad, 2017).

Penerapan nilai integritas dalam organisasi dapat melibatkan penulisan kode etik. Kode etik akan mengatur, tidak hanya yang bersifat peraturan tidak tertulis saja seperti budaya, namun mengatur dalam aturan yang mengikat kepada semua anggota organisasi. Perihal yang diatur juga mengikat hanya dalam kegiatan dalam organisasi, namun juga dalam pengambilan keputusan.

7. Pelatihan

Melalui pelatihan di dalam organisasi, organisasi akan secara mensosialisasikan nilai integritas tidak hanya dalam bentuk budaya, namun juga telah diintegrasikan kedalam proses pekerjaan yang menjadi proses utama organisasi. Oleh karena itu pelatihan merupakan tahapan yang memadukan individu dan pekerjaan ke dalam sebuah nilai atau norma yang melambangkan integritas.

Secara definisi, pelatihan berfungsi sebagai cara memberi karyawan pengetahuan dan keterampilan khusus yang dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis & Jackson, 2008). Dengan pelatihan, diharapkan anggota organisasi dapat mengerjakan fungsi pekerjaan dengan lebih baik lagi. Dalam pelatihan tidak hanya fokus terhadap *skill* saja, namun terdapat *knowledge* dan *attitude* juga. Oleh karena itu *knowledge*, *skill*

dan *attitude* menjadi indikator penting dalam bagaimana anggota organisasi bekerja.

Training juga menjadi dasar organisasi untuk memperkuat atau mengubah nilai integritas yang dipegang oleh perusahaan. Dengan memberikan pengetahuan dan informasi yang baru kepada anggota kelompok, diharapkan anggota kelompok dapat menyesuaikan nilai integritas yang dimiliki dengan nilai integritas yang dipegang oleh organisasi. Oleh karena itu dengan melakukan pelatihan secara rutin akan memperkuat dan menyamakan nilai integritas anggota organisasi dengan tujuan organisasi itu sendiri.

Ketika nilai integritas sudah diturunkan dengan bentuk pelatihan dalam organisasi, organisasi dapat melakukan *behavior modification* dan *spot rewarding* pada tahapan *pasca-training* (Mathis & Jackson, 2008). *Behavior modification* dapat dilakukan dengan merubah perilaku anggota dengan mempraktikkan secara langsung apa yang telah dipelajarinya. Organisasi juga bisa melakukan sistem *punishment* apabila anggota organisasi masih lakukan perilaku yang lama. Sedangkan *spot rewarding* adalah memberikan semacam insentif, baik berupa materi ataupun bukan materi, kepada anggota kelompok yang dapat mempraktikkan nilai integritas yang telah dipelajarinya dengan baik. Dengan memberikan sistem *rewarding*, diharapkan akan menjadi pemacu kepada anggota organisasi lainya untuk merubah perilakunya.



DAFTAR PUSTAKA

- Becker, T. E. (1998). Integrity in Organization: Beyond Honesty and Consciousness. *The Academy of Management Review*, 23, 1, 154.
- Basu, Kunal & Palazzo, Guido. (2008). Corporate Social Responsibility: A Process Model of Sensemaking. *Academy of Management Review*, January 2008. pp. 122–136.
- Darmayanti. (2020, April 30). Makna Sebuah Integritas. Diambil dari <https://kkp.go.id/brsdm/bdasukamandi/artikel/19129-makna-sebuah-integritas>
- David Gebler, the 3 power values: how commitment, integrity and transparency clear the roadblocks to performance, May 2021, Jossey-Bass
- Gea, A. (2016), Personal integrity and leadership. *HUMANIORA*, 7 (3), 359-369.
- Hayat, Manajemen Pelayanan Publik, Rajawali Pers Divisi Buku Perguruan Tinggi, (PT. RajaGrafindo Persada Jakarta,2017), hal.144
- <https://aclc.kpk.go.id/materi/sikap-antikorupsi/infografis/pengertian-integritas> [diakses pada tanggal 20/06/2021]
- <https://money.kompas.com/read/2013/04/09/11144792/Langkah.Mengembangkan.Integritas.Pribadi>. [diakses pada tanggal 20/06/2021]]
- https://lead.sabda.org/lead/?title=kaitan_integritas_dan_kepemimpinan (diakses pada tanggal 20/06/2021]
- <https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13745/Proses-Kepemimpinan-Dalam-Membangun-Integritas.html> (diakses pada tanggal 20/06/2021
- Khan, H. (2011). A literature review of Corporate Governance. *International Conference on E-business, Management and Economics IPEDR* Vol.25.
- Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Press.
- KBBI – Kamus Besar Bahasa Indonesia. (no date). Diambil dari <https://kbbi.web.id/integritas>

- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. H. B. (2011). Ethical leader behaviour and big five factor of personality. *Journal of Business Ethics*, 100, 349-366. DOI 10.1007/s10551-010-0685-9.
- Kusmayadi, D., Rudiana, D., & Badruzaman, J. (2015). *Good corporate governance*. LPPM: Universitas Siliwangi.
- Lee, K., Ashton, M. C., & de Vries, R. E. (2005). Predicting workplace delinquency and integrity with the HEXACO and five factors model of personality structure. *Human Performance* 18, 179-197.
- Marcus, B., Hoft, S., & Riediger, M. (2006). Integrity test and five factor model of personality: a review and empirical test of two alternative position. *International Journal of Selection and Assessment*, 16 (2), 113-130.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resources management twelfth edition*. Thomson South-Western.
- Singh, C., & Prasad, M. (2017). Code ethics in organization. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*, 6 (5), 138-142.
- Soto, C. J., Kronauer, A., & Liang, J. K. (2016). Five-factor model of personality. In S. K., Whitbourne (Ed.), *Encyclopedia of adulthood and aging* (Vol. 2, pp. 506-510). Hoboken, NJ: Wiley.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1999). *Hanbook of personality: Theory and research (2nd ed)*. New York: Guilford.
- Whatever the mind can conceive it can achieve. - W. Clement Stone: Manifestation Journal/Inspirational Quote Notebook/Law of Attraction Diary, Daily Gratitude Habit, January 5, 2020

[Halaman ini sengaja dikosongkan]



MEMBANGUN INTEGRITAS PADA PT TOYA INDO MANUNGGAL

Gancar C. Premananto | Masmira Kurniawati

*Departemen Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis,
Universitas Airlangga*

PT. TOYA INDO MANUNGGAL (TIM) merupakan perusahaan berlokasi di Sidoarjo, Jawa Timur yang bergerak di bidang produksi dan distribusi barang-barang kimia berupa *basic chemicals*, *agrochemicals*, *specialty chemicals*, dan bahan kimia lainnya. Perusahaan ini didirikan dengan tujuan untuk menyediakan suplai bahan-bahan kimia industri yang dibutuhkan oleh perusahaan-perusahaan di bidang industri kimia.

Perusahaan dibangun dari sebuah perusahaan kecil yang awalnya hanya memiliki karyawan 3 orang, dan saat ini telah memiliki 100 orang karyawan.

Deskripsi Perusahaan

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan industri di Indonesia, kebutuhan akan bahan-bahan kimia penunjang industri semakin meningkat. Keberadaan sebuah perusahaan penyedia dan distributor

bahan-bahan kimia yang handal dan terpercaya sangat dibutuhkan oleh perusahaan di bidang industri kimia.

Berdasarkan *Company Profile* (2019), PT. TOYA INDO MANUNGGAL (TIM) didirikan sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan distribusi barang-barang kimia. *Basic Chemicals*, *Agro Chemicals*, dan *Speciality Chemical* yang diproduksi digunakan secara luas untuk kebutuhan proses industri, water treatment, dan waste water treatment.

VISI:

Menjadi salah satu perusahaan pemasok bahan-bahan kimia yang terdepan dan dapat diandalkan oleh perusahaan-perusahaan pelanggan dan mitra bisnis

MISI:

Meningkatkan daya saing perusahaan dengan mengoptimalkan layanan yang terbaik bagi semua perusahaan-perusahaan pelanggan dan mitra bisnis yang melingkupi ragan dan kualitas produk, ketepatan waktu, keamanan, sistem kerjasama, dan fleksibilitas sesuai dengan Motto perusahaan kami.



Gambar 1. Logo PT TOYA

Untuk menjaga dan mempertahankan kinerja yang terbaik, perusahaan didukung oleh sumber daya manusia yang ahli, terampil, dan berpengalaman di bidangnya. Aspek keselamatan kerja selalu menjadi prioritas utama yang diterapkan kepada sumber daya manusia dan peralatan yang dimiliki. Semua tenaga ahli telah dibekali oleh pengetahuan dan ketrampilan mengenai Prosedur Keselamatan Kerja dan Bahan Berbahaya dan Beracun. Persiapan ini diterapkan dengan disiplin dalam semua proses produksi dan layanan

kami yang meliputi aktifitas bongkar muat, pengepakan, pengiriman, dan lain-lain. Hal ini PT TIM lakukan untuk melindungi aset dan juga untuk menjaga kondisi lingkungan sekitar lokasi pabrik kami pada level yang aman.

PT TIM bertekad untuk terus memberikan layanan yang terbaik. Hal ini dilakukan sebagai salah satu komitmen bagi pelanggan yaitu untuk menjamin kepuasan mereka. Salah satu nilai tambah dari PT. TIM adalah layanan dan kinerja kami dalam melayani pelanggan.

Untuk proses pengiriman dan unloading, perusahaan dilengkapi dengan:

1. Sistem transportasi yang aman

PT TIM menggunakan armada pengiriman yang memenuhi standar keamanan, dilengkapi oleh label dan informasi yang memadai tentang bahan kimia yang dibawa.

2. Peralatan keamanan personel

PT TIM selalu mewajibkan operator untuk menggunakan fasilitas perlengkapan keamanan personel yang memenuhi standar keselamatan.

Untuk menjamin proses pengiriman, perusahaan kami dilengkapi oleh armada pengiriman berupa:

1. Mobil tangki Rubber lining, dengan kapasitas 10-28 ton
2. Mobil tangki Stainles steel, dengan kapasitas 10-30 ton
3. Mobil tangki Carbon steel tank, dengan kapasitas 10-25 ton

Special Packaging, sesuai permintaan seperti drum, isotank, IBC, pail, zak/bag, tabung dan sebagainya.

PT TIM selalu memfokuskan perhatian maksimal pada tindakan pencegahan kecelakaan, menekan tingkat potensi kerugian pada level paling rendah yang diakibatkan oleh kerusakan bahan kimia, alat, dan efektifitas jam kerja.

PT. TIM menyadari dan mengerti tentang kebutuhan pelanggan. Untuk itu, PT TIM selalu berusaha memenuhi permintaan pelanggan dengan kualitas spesifikasi produk yang diminta dengan harga yang bersaing di pasar. Kualitas produk dijamin dengan Sertifikat Hasil Analisa yang selalu dilampirkan pada kemasan dan dapat

dipercaya. Semua produk yang dihasilkan telah melalui rangkaian proses produksi yang lengkap dan aman. Semua proses produksi dijalankan dan diawasi ketat oleh teknisi dan tenaga ahli yang menjamin kualitas hasil akhir. Fasilitas laboratorium dilengkapi dengan peralatan canggih yang mendukung tingkat akurasi bahan kimia yang dihasilkan.

Terdapat budaya perusahaan yang wajib diikuti oleh seluruh anggota perusahaan.

1. **Time Proper:** Memberikan penghargaan terhadap modal dasar kehidupan yang tidak terbarukan yaitu waktu, disiplin, ketepatan dan kecermatan waktu dalam menyelesaikan persoalan. Tidak membiarkan persoalan sehingga melebar ke mana-mana hingga hilang ditelan waktu (*gone with the wind*).
2. **Outcomes:** Berorientasi pada hasil, fokus pada penyelesaian masalah bukan pada masalahnya, membuat sederhana persoalan yang rumit bukan membuat kerumitan hal yang seharusnya mudah.
3. **Yield Highly:** Memberikan manfaat tinggi, meningkatkan produktivitas, menggunakan sumber-sumber daya secara efektif dan efisien, menurunkan limbah (*waste*), menghindari kerugian luar biasa.
4. **Actual Continues Improvement:** Menjalankan perbaikan berkelanjutan secara nyata, intinya adalah memperbaiki yang sudah ada di tangan dan menghasilkan inovasi baru yang belum ada.

Pembahasan selanjutnya adalah didasarkan wawancara langsung dengan Direktur Utama PT. Toya Indo Manunggal, Bapak Ir. Yan Suhirmanto, M.Hum., M.M. Wawancara dilakukan melalui handphone dengan sepersetujuan narasumber.

Permasalahan Integritas

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang produksi bahan-bahan kimia dan agrokimia, PT Toya merupakan perusahaan yang

beroperasi secara B2B. PT Toya perlu melakukan proses pendekatan personal kepada para pelanggan dan mitra pemasok.

Permasalahan yang harus dihadapi perusahaan di awal beroperasi adalah membangun kepercayaan eksternal, yakni dari para pelanggan bisnis dan mitra. Untuk mendapatkan kepercayaan pelanggan dan mitra maka PT Toya harus mampu membangun integritasnya. Hal ini disampaikan oleh Bapak Yan, sebagai berikut,

“...jadi yang kami jual keluar adalah integritas kita supaya dikenal oleh pelanggan dan bisnis-bisnis yang lain...”

Kesadaran terhadap nilai penting membangun integritas sejalan dengan apa yang disampaikan Hanapiyah *et al.* (2019) bahwa menjaga integritas akan berkaitan erat dengan menjaga hubungan baik dengan pelanggan.

Permasalahan kedua, adalah kelanjutan dari aktivitas membangun kepercayaan internal, yakni ketika perusahaan telah mendapatkan pelanggan yang semakin besar. PT TIM harus mampu menata kondisi internalnya, yakni membangun sistem yang menjadikan perusahaan memiliki integritas secara lebih terstruktur, dan bukan hanya karena berpaku pada seorang sosok pimpinan.

“tinggal yang eksternal tersebut kami berusaha untuk tarik ke dalam, kami berusaha untuk merapatkan barisan kembali, orang-orang yang sudah mulai dari awal berusaha untuk kami tanamkan benar-benar integritasnya.”

Bagaimana PT Toya Membangun Integritas

Bagaimana PT TIM membangun integritasnya, didiskusikan lebih lanjut menjadi 3 kelompok utama, yakni bagaimana membangun integritas Eksternal, Internal dan menjaganya.

1. Membangun Integritas Eksternal

a. Membangun *personal branding*

Ketika perusahaan masih kecil dan dalam tahap awal, untuk mendapatkan kepercayaan konsumen sangatlah diperlukan nama baik dari pemilik usaha.

“..keberadaan seorang pemimpin (leader) sangatlah diperlukan untuk memberikan keyakinan keluar bahwa apa yang kita tawarkan, visi misi yang kita bawa itu benar-benar dipercaya oleh pihak luar.”

b. Menjaga Kualitas

Perusahaan harus dapat menunjukkan dan menjaga kualitas produknya dapat dipercaya.

“..kualitas itu yang utama. Kualitas itu kan mengandung unsur integritas. Karena bisa aja bohong, tidak seperti sebenarnya. Jika kita punya, kita pegang integritas kita sehingga mereka mengetahuinya.”

2. Membangun Integritas Internal

a. Tauladan dari Pemilik

Pemilik usaha harus mampu memberikan contoh keteladanan bagi karyawannya.

“setelah ini membesar, saya sebagai leader di depan memberikan contoh dan visi misi yang baik.... Yang paling mudah masalah leader kan ya Pak, apabila di perusahaan, yang dilihat adalah leader nya. Apabila leader dapat memberikan contoh yang baik, misalnya kualitas. Ketika kita jual pupuk, kadarnya harus sekian, kalo urea seperti ini, kita sebagai leader jangan memberikan perintah yang menyalahi seperti oh iya ini kamu turunkan kadarnya atau beratnya dikurangi dan sebagainya. Misalkan sekali saja kita memberikan contoh ke staff, maka itu akan membekas dan nantinya akan diajukan acuan. Begitu kita kasih contoh kepada staff bahwa harus menjaga mutu, jadi memang di tahap awal seperti itu saya kasih contoh langsung.”

b. Ketegasan Pimpinan

Pimpinan harus dapat menunjukkan bahwa kualitas bukanlah sesuatu yang dapat ditawar-tawar, karena hal tersebut dapat menjadikan konsumen menjadi kecewa, dan tidak mempercayai kontinuitas dari kualitas produk.

“selaras antara apa yang ditulis dan diucapkan dengan tindakan (action) yang ada diluar... apa yang sudah kita yakini harus kita pegang, adanya komitmen dengan konsumen..... tapi jika masalah

kualitas, jangan sekalipun dikasih pengecualian. Jika sekali dikasih maka itu dapat turun ke staff-staff yang berikutnya ”

c. Membangun Budaya

Budaya adalah berbagai hal yang dapat menjadi pembentuk kebersamaan antar anggotanya. Nilai-nilai dan tradisi yang dibentuk pimpinan, akan menjadi hal yang diteruskan pada generasi berikutnya.

“yang memberikan ruh nya perusahaan... maka itu nantinya akan membesar seperti bola salju (snowball effect) yang kemudian akan menjadi budaya perusahaan.”

d. Pengembangan SDM.

Ketika perusahaan sudah semakin besar, pimpinan harus mampu menciptakan sistem dan orang-orang internalnya yang mampu mempertahankan budaya yang dibangun perusahaan

“Setelah itu, kami melakukan recruiting, berdasarkan kepercayaan kepada talent-talent, nah setelah ini membesar, saya sebagai leader di depan memberikan contoh dan visi misi yang baik, maka mau tidak mau harus diikuti dengan mengembangkan sumber daya yang ada.... Yang jelas kembali ke sikap nya (attitude), kemudian pengetahuan (knowledge), dan kemampuan (skill)”

Selain proses rekrutmen yang memerlukan penelusuran terhadap sikap dan pengetahuan tertentu. PT TIM juga melakukan berbagai pelatihan Leadership.

“Tapi untuk pendekatan seperti sekarang, saya harus bisa menduplicate diri saya sendiri karena saya tidak terus menerus memimpin perusahaan.... Kami mencoba mengadakan pelatihan seperti pelatihan leadership dengan mengundang dosen-dosen seperti dosen UNAIR.”

Salah satu upaya pengembangan SDM, adalah pembinaan spiritualitas SDM.

“Tapi selain itu, saya lebih condong mencoba menanamkan spiritualitas setiap harinya.... Ya biasanya kumpul informal dengan para pemimpin perusahaan. Biasanya setiap tahun sekali

kita kumpul dengan semua pemimpin departemen dan kita review tahunan. Masing-masing departemen nanti presentasi lalu kita briefing, disitu biasa saya tanamkan.”

e. Pengamatan *Track Record*

Sebagai bagian menjaga integritas, PT Toya juga melakukan pemilihan terhadap mitra kerjanya.

“Padahal pihak eksternal nya sendiri adalah perusahaan yang kita tolong karena collapse. Kita tolong agar menjadi distributor kita, mengajarkan apa yang ada di dalam. Namun ternyata seperti itu. Makanya sekarang saya melihat jika riwayatnya buruk ya tidak usah ditolong karena ruginya miliaran itu.”

3. Menjaga Integritas Internal dan Eksternal

Ketika integritas telah terbangun, menjaga kedisiplinan dan integritas menjadi tantangan berikutnya. Beberapa karyawan tentu pernah melakukan kesalahan, bahkan ada yang mengarah pada kriminalitas.

“Kalau “nakal” ya pasti ada. karyawan pun juga ada, cuman ya kita harus pilah-pilah. Karyawan kita kan bukan malaikat, ya manusia.”

Salah satu hal yang dilakukan Bapak Yan Suhirmanto adalah menegakkan pemantauan dan pembinaan langsung terhadap karyawan yang bermasalah.

“Misalkan sekarang dia sukanya kerja lambat atau suka menggambar itu biasanya saya jadikan motivator untuk kontrol teman-teman supaya dia tau rasanya ngejar-ngejar orang yang gak selesai kerjanya itu seperti apa.”

Yang menarik lebih lanjut adalah, PT TIM hingga saat ini belum pernah melakukan PHK terhadap karyawannya. Aktivitas pembinaan lebih dipilih oleh PT TIM untuk mengatasi berbagai permasalahan SDM.

“Selama ini kami belum pernah men-PHK. Jadi selama perusahaan berdiri belum pernah ada. Memang kami temukan ada orang yang tidak ber-integritas bahkan melakukan kejahatan (crime) namun mereka sudah mengakui kesalahannya dan menyatakan permintaan maaf kepada perusahaan. Jadi masih tetap bekerja hingga saat ini. Ada beberapa

kasus. Yang seperti ini memang ada pihak-pihak luar yang memanfaatkan mereka, kerjasama dengan pihak luar agar mereka tidak loyal terhadap perusahaan. Iming-iming nya ya seperti perusahaan ini kaya masa kamu hanya seperti ini. Yang seperti itu hingga akhirnya terpengaruh dengan pihak luar yang buruk. Kerjasama mencuri dan sebagainya yang kebetulan saya pernah menangkap sendiri yang seperti itu”

Bahkan untuk mitra kerja yang bermasalah, PT TIM dapat berlaku tegas menerapkan jalur hukum,

“Iya Pak, kita kasih peringatan. Kalau tidak ya seperti yang memiliki Garden Palace baru juga kita pailitkan lewat jalur hukum. Karena tidak memiliki integritas oleh karena itu saya pailitkan. Untuk apa orang yang tidak memiliki integritas. Tapi kalo dia crime ya saya laporkan ke Polda seperti itu.”

Untuk lebih menunjukkan terjaganya kualitas, PT TIM juga mengikuti berbagai manajemen mutu melalui ISO.

“Untuk kita sekarang, yang manajemen mutu 90001/2015 sudah, kemudian lingkungan dan keselamatan kerja merupakan ISO yang sudah kami terapkan..”

Konsekuensi Integritas

Dalam wawancaranya Bapak Yan menyatakan bahwa membangun integritas walaupun dalam jangka pendek tidak terlihat menjanjikan, namun dalam jangka panjang, dapat membangun loyalitas konsumen. Hal ini tampak dalam cerita yang disampaikan sebagai berikut,

“Hampir semua klien kami loyal, bahkan ada yang mulai dari tahun 2000 sebelum kita ada hingga sekarang masih tetap menjadi klien kami. Rata-rata klien kami loyal... Iya, contoh Pak ini, dulu kalau kami tender di PT. ABC, dalam tender urea, kami tidak pernah menang karena harga kita kalah. Cuman setelah kita analisa kenapa kita bisa kalah, ya pasti ternyata itu barang campuran, barang tidak resmi, barang ilegal, atau milik petani. Sedangkan yang punya kita ini adalah barang resmi yang kualitasnya bagus dan memang tidak ada campuran yang lain. Kompetitor kita punya harga murah namun saya bilang tidak usah dilawan ini karena kita tidak bisa melawan barang yang ilegal dan barang curian, kita tetap saja di jalurnya yang benar. Akhirnya sekarang

Pak, seiring berjalannya waktu setelah 5 tahun, akhirnya yang pesaing-pesaing seperti itu yang bisnis abu-abu tidak dapat berkompetisi dengan era keterbukaan yang seperti sekarang. Mereka sudah mati dan nggak bisa. Dan akhirnya sekarang kami yang supply 100% urea ke PT. ABC, tidak ada yang bisa mengalahkan kita.”

Konsumen yang tidak loyal seringkali adalah konsumen yang hanya mencari harga rendah dan tidak peduli pada kualitas.

“Iya betul, kecuali ada 1-2 klien yang tidak peduli ini barang apa yang penting murah.. Iya benar seperti itu Pak, biar saja pasti dia akan kembali, jika menyimpangi pasti suatu saat dia akan rugi nantinya, entah jangka pendek atau pun jangka panjang”

Integritas di Masa Pandemi

Di masa pandemi, PT TIM malah aktif untuk melakukan aktivitas berbagi. PT TIM memproduksi hand sanitizer bukan untuk kepentingan komersial, bahkan sempat mengisi kekosongan akibat tingginya permintaan hand sanitizer di awal pandemi 2020. Dan hal itu meningkatkan integritas PT TIM di mata stakeholdernya.

Menjaga integritas dan kualitas menghadapi tantangan di masa pandemi, mengingat adanya aktivitas *working from home* (WFH) dan menjaga jarak, dapat membatasi adanya pengawasan dan pembinaan. Namun PT TIM, ternyata juga dapat mengatasi permasalahan pandemi dengan melakukan komunikasi intens melalui media sosial Telegram.

“Dari situasi Covid19 ini, kami benar-benar memanfaatkan IT Pak. Mau nggak mau harus mendorong IT, komunikasi resmi menggunakan media telegram. Disitulah letak integritas untuk saat ini, cepat lambatnya merespon masalah dan kita resmikan adalah menggunakan telegram. Sebenarnya tidak masalah dalam masa pandemi seperti ini. Alhamdulillah seluruh staff selama pandemi ini belum pernah ada yang positif.”

Penutup

Membangun Integritas internal dan eksternal sangat diperlukan perusahaan untuk membangun loyalitas jangka panjang dari konsumen. Hal ini juga sejalan dengan materi sebelumnya mengenai determinan dari Integritas yang dapat dikelompokkan menjadi 2 faktor, yakni internal dan eksternal (Victoria, 2008). Untuk itu salah satu nilai penting yang dominan adalah Kepemimpinan yang kemudian akan berlanjut pada budaya, SOP, pelatihan karyawan dan penegakkan integritas.



DAFTAR PUSTAKA

Company Profile PT Toya Indo Manunggal, 2019.

Hanapiyah, Z.M., Daud, S. & Abdullah, W.M.T.W. (2019).
Maintaining Integrity among Employees through Empowerment
Religiosity and Spirituality. *International Journal of Business,
Economics and Law*, 19 (2), 38-46.

Victoria, Y. (2008). *Pengaruh Loyalitas Karyawan terhadap Arah
Visi dan Misi*, Jakarta.



BIOGRAFI PENULIS

Ririn Tri Ratnasari



Dr. Ririn Tri Ratnasari dengan Scopus ID 57203635064 dan ORCID ID 0000-0003-1126-4012 adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga (Unair). Saat ini menjadi Reviewer pada Journal of Sustainable Finance & Investment (Scopus Q1), International Journal of Gender and Entrepreneurship (Scopus Q1), Journal of Islamic Marketing (Scopus Q2), Journal of Islamic Accounting and Business Research (Scopus Q3), Jurnal Al-Uqud (Sinta 2), Journal of Economics and Business Islamic/JEBIS (Sinta 2), Jurnal Ekonomi Syariah Teori dan Terapan/JESTT (Sinta 3), Agrokreatif Jurnal Ilmiah Pengabdian kepada Masyarakat (Sinta 4), dan Editor pada Jurnal Upajiwa Dirgantara Magister Manajemen UST. Buku yang telah dipublikasikan adalah Manajemen Pemasaran Jasa; Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia; Dasar-dasar Pemasaran Syariah; Praktik Waqaf Uang Berbasis Wirausaha; dan Model Islamic Corporate Governance pada Pengelola Wakaf Uang Berbasis Wirausaha. Sedangkan *book chapter* yang telah dihasilkan berjudul Zakat dan Pemberdayaan; juga Buku Daras Manajemen.

Iin Mayasari



Iin Mayasari adalah staf pengajar di Program Studi Manajemen Universitas Paramadina, Jakarta. Penulis menyelesaikan pendidikan S1 di FISIP UGM pada 1997 dan Bahasa Inggris Universitas Sanata Dharma pada 1999. Pada tahun 1999, penulis juga menyelesaikan pendidikan S2 di Magister Manajemen FEB UGM. Pada tahun 2001 juga mendapatkan gelar Master Sains dalam bidang yang sama. Pada tahun 2007, penulis menyelesaikan Pendidikan Doktor di UGM dalam bidang Manajemen. Pengalaman profesional sebagai akademisi yang pernah dicapai antara lain sebagai Kepala Departemen Program Studi Manajemen Universitas Paramadina pada periode 2007–2010 dan sebagai Wakil Dekan Universitas Paramadina pada tahun 2012. Saat ini, menjadi Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Paramadina, Jakarta. Penulis juga telah banyak melakukan penelitian dan seminar akademis di bidang manajemen, baik di tingkat nasional maupun internasional. Beberapa buku yang pernah ditulis ialah “Perilaku Hedonis” dan “Manajemen Pemasaran dan Branding”.

Handrix Chris Haryanto



Handrix Chris Haryanto, MA lahir pada tanggal 16 Januari 1986. Menyelesaikan studi S1 di Fakultas Psikologi Universitas Islam Sultan Agung, Semarang pada tahun 2008 dan menyelesaikan studi S2 di Fakultas Psikologi Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta pada tahun 2011. Saat ini Ia aktif sebagai dosen tetap di program studi psikologi Universitas Paramadina dengan spesifikasi keilmuan di bidang psikologi sosial yang terkait dengan isu-isu sosial, psikologi lingkungan, psikologi komunitas dan psikologi indigenous. Selain itu juga aktif sebagai editor in chief pada INQUIRY: Jurnal Ilmiah Psikologi, editor pada INSIGHT: Jurnal Ilmiah Psikologi, keanggotaan pada Himpunan

Psikologi Indonesia, Asosiasi Psikologi Indigenous dan Kultural, Ikatan Psikologi Sosial, Himpunan Editor Berkala Ilmiah Indonesia, Jaringan Ahli Perubahan Iklim dan Kehutanan Indonesia, Ikatan Ilmuwan Indonesia Internasional.

Tia Rahmania



Tia Rahmania, M.Psi., Psikolog atau kerap dipanggil Teh Tia atau Mba Tia lahir pada tanggal 30 Maret. Keluarga adalah hal utama baginya. Seorang anak perempuan bernama Nava Queena Sandra lahir sebagai buah cinta dengan suaminya Kikie Sandra, SE. Ia menghabiskan waktunya sebagai seorang akademisi dan berpraktik sebagai psikolog.

Alumni Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia ini mendapatkan amanah sebagai Dekan di Fakultas Falsafah dan Peradaban, Universitas Paramadina setelah sebelumnya menjadi Ketua Program Studi Psikologi, Universitas Paramadina. Ia juga berpraktik psikologi di Klinik Kancil, Jakarta serta menerima konseling online di 'Simply' dalam aplikasi 'Chat Aja!' untuk melayani klien dari remaja hingga orang dewasa agar dapat mengaplikasikan ilmunya pada masyarakat luas. Saat ini Ia aktif bergabung sebagai pengurus dalam Himpunan Psikologi Indonesia (HIMPSI) Wilayah Banten serta menjadi Ketua Asosiasi Psikolog Sekolah Indonesia (APSI) Wilayah Banten. Selain itu ia pun dipercaya sebagai Ketua Umum ESI (E-Sport Indonesia) Kab. Pandeglang, Banten.

Sri Hartini



Sri Hartini adalah Dosen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga. Berpengalaman mengajar 30 tahun pada Program Sarjana, Magister dan Doktoral di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Fakultas Kesehatan Masyarakat dan Fakultas Kedokteran Gigi. Ia fokus pada penelitian di bidang *consumer*

behavior, green marketing, dan online marketing. Penelitiannya banyak diterbitkan di berbagai jurnal internasional. Ia juga menjadi reviewer di beberapa jurnal nasional maupun jurnal internasional seperti Entrepreneurship, Ventura, JEBIK dan International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRIS). Berpengalaman lebih dari 5 tahun sebagai Konsultan di berbagai perusahaan BUMN, Ia juga berpengalaman sebagai *leader* di berbagai struktural administrasi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga.

Muhammad Ihwanudin



Muhammad Ihwanudin lulus Sarjana Manajemen dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga pada tahun 2019. Bergabung sebagai Management Trainee (MT) di PT Mayora Indah, Tbk sebagai Area Sales Supervisor pada tahun 2019-2020. Ia aktif dalam kegiatan sosial seperti menjadi tim pengajar di Natha Aruna sebagai wadah edukasi bagi anak-anak kurang beruntung di Surabaya tahun 2017. Ia juga menjadi penggerak literasi investasi pasar modal dengan Kelompok Studi Pasar Modal (KSPM) FEB UANIR tahun 2019. Ia sangat menyukai olahraga terutama bola voli dan bergabung dengan klub bola voli UNAIR. Saat ini Ia sedang fokus pada pendidikan dan membangun bisnis di Surabaya.

Ahmad Azmy



Ahmad Azmy lahir di Jakarta, 1 April 1987. Saat ini penulis bekerja sebagai Dosen Tetap dan *Associate Professor* Program Studi Magister Manajemen Universitas Paramadina. Penulis menghasilkan beberapa jurnal ilmiah baik skala nasional dan internasional dengan judul *Employment Productivity Strategy at Vocational High School: Case Study Darur Roja West Java Indonesia, The Effect of Employee Engagement and Job Satisfaction on Workforce Agility Through Talent Management in Public Transportation*

Companies, dan Implications of Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Culture on Organizational Citizenship Behavior in Electrical Professional Organizations in Indonesia. Jabatan strategis yang pernah diduduki adalah Dekan *School of Management & Leadership* Universitas Tanri Abeng pada tahun 2017-2020. Saat ini Ia memiliki keluarga bahagia dengan dua orang anak. Istri bernama Fitriyah bekerja sebagai PNS di UIN Syarif Hidayatullah Jakarta. Dua orang anak bernama Syakira Lutfiah Azmi dan Faaiqa Shabira Azmy. Topik riset yang menjadi ketertarikannya terkait *Human Resources Management* tentang *Employee Engagement, Employee Performance, Talent Management, Employee Retention, dan Employee Development.* Isu-isu strategis tentang *Leadership* dan *Organizational Behavior* akan selalu menjadi minatnya untuk menghasilkan sebuah karya ilmiah sebagai bagian pengembangan ilmu manajemen. *Mindset* yang selalu terpatri dalam dirinya adalah selalu bersemangat menjalani hidup, bersyukur kepada Allah SWT, dan mengejar mimpi di usia muda. Keseimbangan hidup harus dijadikan motivasi sebagai upaya peningkatan diri. Tidak puas pada satu capaian dan mengejar target yang lebih tinggi.

Handi Risza



Dr. Handi Risza setelah menyelesaikan Program Doktor pada bidang Ekonomi dan Keuangan Islam pada tahun 2012, Ia mulai aktif mengajar di Program Studi Magister Manajemen Universitas Paramadina. Saat ini, Ia menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Pengelolaan Sumber Daya di Universitas Paramadina. Ia juga pernah mengikuti *short course* Public Policy di Victoria University New Zealand pada tahun 2015; Social Ecological Market Economy (SEME) yang diselenggarakan oleh Konrad Adenauer Stiftung (KAS) Jerman pada tahun 2016; Executive Program Sustainable Partnership (EPSP) yang diselenggarakan oleh Ford Foundation dan Universitas Paramadina pada tahun 2018. Penulis banyak mengampu mata kuliah bidang Ekonomi Makro, Keuangan Publik, Ekonomi dan Keuangan Islam, Manajemen dan Bisnis Islam. Penulis juga banyak melakukan

penelitian, pengabdian masyarakat dan publikasi yang terkait dengan bidang Kebijakan dan Keuangan Publik, Ekonomi dan Keuangan Islam serta tema tentang Dana Sosial Keagamaan Islam (zakat dan wakaf) dan Kemitraan. Penulis sudah menerbitkan beberapa buah buku, jurnal dan tulisan di media massa.

Agung Priyono



Agung Priyono adalah seorang mahasiswa Universitas Paramadina Program Studi Magister Manajemen. Pria kelahiran 28 April 1981 ini adalah anak kedua dari tiga bersaudara. Saat ini dikarunia tiga orang anak, yaitu Muammar Azri, Malika Adiva, dan Muthia Anindya dari pernikahan dengan Dewi Meilani. Agung mendapatkan gelar sarjana dari Universitas Nasional dan pernah menempuh perkuliahan di Universitas Persada Indonesia Y.A.I. Semasa SMA bersama rekan-rekannya membuat bimbingan belajar untuk anak-anak yang tidak mampu. Menjadi guru SMP/SMA sudah dijalannya dan saat ini bekerja di perguruan tinggi adalah bentuk ketertarikannya dengan dunia pendidikan. Ia selalu membesarkan hati peserta didik, karena setiap orang berhak untuk menggapai cita-cita yang diinginkan.

M. Subhi-Ibrahim



M. Subhi-Ibrahim adalah filsuf perennial. Menyelesaikan Program Doktor bidang Ilmu Filsafat (2020) di Sekolah Tinggi Filsafat Driyarkara Jakarta. Pernah menjadi Direktur Eksekutif Pusat Studi Islam dan Kenegaraan (PSIK) Universitas Paramadina (2008-2010). Saat ini menjabat sebagai Ketua Program Studi Falsafah dan Agama Universitas Paramadina serta aktif pula sebagai peneliti di Paramadina Institute for Ethics and Civilization. Sebagai penulis, ia telah menerbitkan 30 buku ragam topik, terutama dalam bidang falsafah dan agama.

Dhea Dayurangi Meghatruh



Dhea Dayurangi Meghatruh menyelesaikan pendidikan Program Diploma III di Program Studi Okupasi Terapi Universitas Indonesia (2011-2014). Kini sedang melanjutkan studi di Program Studi Filsafah dan Agama Universitas Paramadina (2019-sekarang) dan mempunyai ketertarikan untuk mempelajari kajian filsafat ilmu dan filsafat manusia. Selain menjalani aktivitas perkuliahan saat ini juga aktif mengerjakan berbagai kegiatan sebagai Duta Prodi Filsafah dan Agama Universitas Paramadina dan di Himpunan Mahasiswa Paramasophia.

Nisful Laila



Nisful Laila adalah dosen program studi Ekonomi Islam, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga. Saat buku ini ditulis, beliau juga menjabat sebagai Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga. Nisful Laila lulus dari pendidikan sarjananya pada program studi Manajemen (S.E.) di Universitas Airlangga pada tahun 1996, kemudian melanjutkan pendidikan pascasarjana pada jurusan Banking and Finance (M.Com.) di University of New South Wales, Australia (2005-2006). Pada 2018, beliau berhasil meraih gelar Doktor (Dr.) setelah lulus dari pendidikan doktoral pada jurusan Ekonomi Islam di Universitas Airlangga. Beliau pernah menulis buku “Ekonomi dan Bisnis Islam” yang diterbitkan oleh penerbit Raja Grafindo dan buku “Pengembangan Sukuk Negara di Indonesia” diterbitkan oleh penerbit Universitas Airlangga. Beliau juga aktif sebagai peneliti yang puluhan tulisan ilmiahnya telah dimuat dalam berbagai jurnal, serta dipresentasikan dalam seminar dan konferensi ilmiah, baik dalam maupun luar negeri.

Ayoeningsih Dyah W.



Ayoeningsih Dyah Woelandhary, S.Sn., M.Sn, menyelesaikan studi Sarjana dan Magister di jurusan Seni Rupa, Fakultas Seni Rupa dan Desain ITB, mendapatkan beasiswa dari Ford Foundation dan meraih gelar Cum Laude. Saat ini mengajar di Program Studi Desain Komunikasi Visual (DKV) Universitas

Paramadina dan aktif dalam bidang penulisan, karya, kuratorial, bidang seni rupa dan budaya serta mendapatkan hibah Kemristedikti dan Ford Foundation dalam berbagai kegiatan Tridharma, serta aktif dalam kegiatan seminar, konferensi skala Nasional dan Internasional.

Gilang Cempaka



Gilang Cempaka, M.Sn adalah pengajar di program studi Desain Komunikasi Visual Universitas Paramadina. Ia lulusan Sarjana dan Magister di Fakultas Seni Rupa dan Desain ITB. Selain pengajar, ia adalah perupa dan ilustrator, beberapa ilustrasinya diterbitkan di buku dan surat kabar. Sebagai perupa, beberapa kali menyelenggarakan pameran solo dan grup

baik dalam dan luar negeri. Ia aktif dalam memberikan workshop dan menjadi narasumber di beberapa kegiatan yang berkaitan dengan melukis maupun dari bidang pengajarannya. Sebagai pengajar Ia aktif dalam pelatihan, seminar, penelitian, dan pengabdian masyarakat melalui hibah. Sejumlah tulisannya diterbitkan dalam bentuk buku populer, bunga rampai dan jurnal.

Eko Fristiawanto



Eko Fristiawanto adalah mahasiswa program Studi Desain Komunikasi Visual Universitas Paramadina. Ia seorang desainer grafis yang saat ini aktif sebagai desainer antarmuka dan pengalaman penggunaan produk atau (UI/UX *designer*). Selain itu, Eko juga kerap menjadi desainer *freelance* dari proyek yang dilaksanakan oleh perusahaan berskala nasional maupun lokal.

Adrian A Wijanarko



Adrian Azhar Wijanarko adalah dosen tetap di Universitas Paramadina, dimana Ia mengajar Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen, Kemitraan dan Wirausaha. Saat ini Ia menjabat sebagai Ketua Program Studi Manajemen Universitas Paramadina. Sebelum bergabung dengan Paramadina, Ia bekerja di industri telekomunikasi dan *consumer goods* selama beberapa tahun. Ia meraih gelar Magister Manajemen di PPM Manajemen, Jakarta. Ia juga menjabat sebagai Ketua Executive Program for Sustainable Partnership (EPSP) Universitas Paramadina, sebuah program inisiatif untuk mendorong bisnis inklusif dan kemitraan antar sektor yang mengacu pada Sustainable Development Goal (SDGs) dan sebagai Managing Editor di Jurnal Manajemen dan Bisnis Universitas Paramadina, publikasi artikel di bidang studi Manajemen. Kepedulianya terhadap bidang kemitraan ditunjukkan dengan berbagai penelitian terkait kemitraan antar sektor.



Iyus Wiadi



Iyus Wiadi adalah dosen tetap di Program Studi Manajemen Universitas Paramadina sejak tahun 1997 hingga sekarang. Ia menyelesaikan Program Sarjana Manajemen di Fakultas Manajemen Produksi dan Pemasaran IKOPIN Bandung pada tahun 1989. Kemudian melanjutkan pendidikan Master Public Administration di Universitas Antwerpen, Belgia pada tahun 1997. Ia menyelesaikan Program Doktor Manajemen Pemasaran di Fakultas Ekonomi dan Bisnis di Universitas Padjajaran Bandung pada tahun 2006. Ia menerbitkan beberapa buku diantaranya Manajemen Strategik, Kepemimpinan, Kewirausahaan dan Manajemen Pemasaran. Ia juga fokus melakukan penelitian pada bidang Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen, Kewirausahaan dan Kemitraan. Iyus Wiadi dapat dihubungi melalui email iyus.wiadi@paramadina.ac.id.

Auliya Rahma Putri



Auliya Rahma Putri merupakan mahasiswa Program Studi Manajemen Universitas Paramadina yang lahir pada tahun 2000. Sebelum menempuh pendidikan di Universitas Paramadina, ia sempat menempuh pendidikan Akademi Kebidanan di salah satu kampus swasta di Bogor. Karena kendala ekonomi, ia merubah minatnya dan memutuskan untuk melanjutkan pendidikan Sarjana di Universitas Paramadina. Mahasiswa yang akrab disapa Putri ini aktif mengikuti beberapa kegiatan kemahasiswaan yang berhubungan erat dengan keberlangsungan pemberdayaan masyarakat. Karena ia yakin bahwa masyarakat Indonesia memiliki potensi yang besar berupa kreativitas dan inovasi, namun minimnya sumber daya masih menjadi penghalang berkembangnya inovasi tersebut. Untuk itu, ia ingin

mengajak seluruh mahasiswa Indonesia untuk turut berkontribusi demi keberlangsungan dan kemajuan bangsa ini.

Gancar C. Premananto



Dr. Gancar C Premananto, M.Si., CDM. adalah dosen Manajemen FEB Universitas Airlangga yang menekuni dunia Manajemen dan Manajemen Pemasaran Spiritual. Beberapa buku yang telah dibuat berkaitan dengan spiritualitas adalah “Sholat Jama’ah based Management,” “Life as a Surfer,” “Surfer Leader dalam Kondisi FUNS,” “Marketing Iblis: Strategi dan Program Pemasaran dari Dunia Lain.” Selain membuat buku, Gancar juga aktif dalam bidang seni, tidak kurang 6 lagu telah diciptakan dan dinyanyikan dengan nama Gancar Project diantaranya adalah “Sholawat Kangen.” Karya digital juga pernah didaftarkan HaKI adalah digiseminar.id. Berbagai penghargaan juga telah diraih oleh dosen yang juga pengelola di lingkungan Departemen Manajemen FEB Unair, baik di bidang akademik seperti best paper, dosen favorit, juara MOOC maupun non akademik seperti juara karaoke, dosen dengan CSR inovatif dan lain-lain. Gancar juga aktif dalam keorganisasian seperti Asian Association for Consumer Interest & Marketing (AACIM), Forum Komunikasi Internasional Pengelola Manajemen, International Master of Management & Business Alumni Association (IMMBAA).

Masmira Kurniawati



Dr. Masmira Kurniawati, M.Si. adalah dosen Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis (FEB) Universitas Airlangga, Surabaya. Masmira pernah mendapat amanah sebagai Koordinator Program Studi S1 Manajemen FEB Universitas Airlangga pada tahun 2015-2020 dan kemudian menjabat sebagai Koordinator Program Studi Magister Manajemen FEB

Universitas Airlangga sejak tahun 2020 hingga sekarang. Alumni S1 Manajemen Universitas Gajah Mada, S2 Ilmu Manajemen Universitas Airlangga dan Program Doktorat Ilmu Manajemen Universitas Indonesia ini pernah menulis buku bersama Sari Puji Rahayu, MM. dan Dr. Gancar C. Premananto tentang *Smile App Marketing 4.0*. Masmira juga aktif menulis puluhan karya tulis yang terpublikasikan secara nasional dan internasional.

INTEGRITAS: KONSEP DAN PRAKTIK DALAM BISNIS

Universitas Paramadina memegang nilai-nilai Islam, modern, dan Indonesia serta mengharapkan dukungan masyarakat dan seluruh akademisi yang terus mendorong memperluas pengetahuan, mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang teknologi dan bisnis, dan untuk menyerap makna sebenarnya dari keberadaan agama. Nilai-nilai ini diwujudkan melalui kegiatan yang melibatkan para akademisi untuk menghasilkan para sarjana, pemimpin, dan wirausahawan masa depan dengan menjunjung tinggi nilai-nilai etika dan moral dan kapasitas untuk mengoptimalkan peluang yang ada untuk kepentingan bangsa. Universitas Paramadina berkomitmen setiap saat untuk berpikir kreatif dan bekerja keras dan cerdas untuk menerjemahkan idealisme, prinsip-prinsip mulia dan ide-ide besar menjadi kenyataan.

Untuk menguatkan komitmen Universitas Paramadina, salah satu upaya yang dilakukan adalah melakukan kerjasama dengan pihak-pihak yang mendukung pada kegiatan Tri Dharma Perguruan Tinggi, dalam hal ini Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Airlangga, Surabaya. Pada kesempatan ini, Universitas melaksanakan kegiatan penulisan buku dengan tema integritas yang meliputi konsep dan praktik.

Penulisan buku ini diupayakan untuk bisa menjadi bahan pembelajaran bagi para mahasiswa dan sivitas akademika lainnya. Khusus untuk mahasiswa, terkait dengan pelaksanaan kurikulum yang sudah dilaksanakan, akan berjalan bagus apabila didukung dengan pengayaan pembelajaran berdasarkan kasus nyata. Dengan demikian akan menjadi bahan masukan bagi mahasiswa untuk mengetahui dinamika perusahaan dalam mengelola organisasi dan penegakan integritas. Untuk publik, penulisan buku ini bisa menjadi referensi dalam penegakan integritas.



DIVISI PENERBIT & PERCETAKAN
PT. RAJAWALI BUANA PUSAKA
Email : rankapublishing@gmail.com
Http : www.rankapublishing.com

ISBN 978-623-7787-55-6

