

MAKNA INTEGRITAS MANAJER DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN BISNIS: SUATU PENDEKATAN FENOMENOLOGI

Kris Banarto

krisbanarto@gmail.com

STIE Kusuma Negara

ABSTRAK

Integritas merupakan fondasi utama dalam pengambilan keputusan bisnis yang beretika, tetapi dalam praktiknya manajer sering dihadapkan pada dilema antara pencapaian target organisasi, tuntutan pemangku kepentingan, dan komitmen terhadap nilai-nilai moral. Sebagian besar penelitian tentang etika bisnis lebih menekankan pendekatan normatif atau kuantitatif, sehingga pengalaman subjektif manajer dalam memaknai integritas masih relatif jarang dikaji. Penelitian ini bertujuan untuk mengungkap makna integritas berdasarkan pengalaman hidup para manajer dalam menghadapi proses pengambilan keputusan bisnis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi interpretatif (Interpretative Phenomenological Analysis/IPA). Informan penelitian berjumlah 12 orang manajer dari berbagai perusahaan swasta di Indonesia yang dipilih secara purposive berdasarkan pengalaman mereka dalam menghadapi dilema etika bisnis. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan dianalisis menggunakan tahapan IPA yang meliputi pembacaan berulang, pengkodean, identifikasi tema-tema utama, dan interpretasi makna pengalaman partisipan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integritas dimaknai sebagai keselarasan antara nilai pribadi, tanggung jawab profesional, keberanian moral, dan konsistensi dalam mengambil keputusan meskipun menghadapi tekanan organisasi. Pengalaman para manajer juga menunjukkan bahwa budaya organisasi, keteladanan pimpinan, serta refleksi moral menjadi faktor yang memperkuat atau melemahkan praktik integritas dalam pengambilan keputusan. Kebaruan penelitian ini terletak pada pengembangan model fenomenologis mengenai makna integritas manajerial yang menjelaskan keterkaitan antara nilai personal, pengalaman menghadapi dilema etika, budaya organisasi, dan proses pengambilan keputusan bisnis. Temuan ini memberikan implikasi teoritis bagi pengembangan kajian etika bisnis dan implikasi praktis bagi organisasi dalam membangun budaya integritas melalui kepemimpinan yang etis dan sistem tata kelola yang mendukung pengambilan keputusan yang bertanggung jawab.

Kata Kunci: Integritas, Etika Bisnis, Pengambilan Keputusan, Manajer, Fenomenologi.

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang semakin kompetitif telah mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja, efisiensi, dan profitabilitas guna mempertahankan keberlanjutan usaha. Di tengah persaingan yang semakin ketat, para manajer dituntut mampu mengambil keputusan secara cepat, tepat, dan strategis agar perusahaan tetap memiliki daya saing. Namun, tekanan untuk mencapai target bisnis sering kali menimbulkan dilema etis yang menempatkan manajer pada persimpangan antara kepentingan ekonomi dan nilai-nilai moral. Dalam situasi demikian, integritas menjadi salah satu aspek fundamental yang menentukan kualitas keputusan bisnis sekaligus mencerminkan karakter kepemimpinan seorang manajer.

Fenomena pelanggaran etika bisnis dalam beberapa dekade terakhir menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi tidak selalu diiringi oleh praktik bisnis yang berintegritas. Berbagai kasus fraud, manipulasi laporan keuangan, penyalahgunaan wewenang, suap, konflik kepentingan, hingga penyembunyian informasi material masih banyak ditemukan pada berbagai sektor industri, baik di tingkat nasional maupun internasional. Kasus-kasus tersebut tidak hanya menimbulkan kerugian finansial yang besar, tetapi juga merusak

reputasi perusahaan, menurunkan kepercayaan investor, melemahkan loyalitas pelanggan, serta mengganggu keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang. Kondisi ini menunjukkan bahwa persoalan etika bisnis bukan sekadar persoalan kepatuhan terhadap regulasi, melainkan berkaitan erat dengan karakter moral individu yang mengambil keputusan.

Pada tingkat organisasi, tekanan pencapaian target kinerja sering kali menjadi salah satu faktor yang mendorong munculnya perilaku tidak etis. Sistem penilaian yang berorientasi pada hasil, persaingan antardivisi, tuntutan pemegang saham terhadap peningkatan laba, serta harapan pasar terhadap pertumbuhan perusahaan dapat menciptakan tekanan psikologis bagi para manajer. Dalam kondisi tertentu, tekanan tersebut dapat memunculkan rasionalisasi terhadap tindakan yang bertentangan dengan nilai-nilai etika, seperti memanipulasi data, menyembunyikan informasi penting, atau mengabaikan prosedur pengendalian internal demi memenuhi target yang telah ditetapkan. Dengan demikian, pengambilan keputusan bisnis tidak lagi hanya didasarkan pada pertimbangan rasional dan ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh konflik antara kepentingan organisasi, kepentingan pribadi, dan komitmen terhadap nilai moral.

Di sisi lain, konflik kepentingan menjadi tantangan yang semakin kompleks dalam praktik manajerial. Seorang manajer sering kali dihadapkan pada situasi ketika kepentingan perusahaan, kepentingan pemegang saham, kepentingan pelanggan, dan kepentingan pribadi tidak selalu berjalan searah. Keputusan yang menguntungkan perusahaan dalam jangka pendek belum tentu mencerminkan keputusan yang etis atau berkelanjutan dalam jangka panjang. Sebaliknya, keputusan yang mempertahankan integritas terkadang menimbulkan konsekuensi berupa hilangnya peluang bisnis, menurunnya pencapaian target, atau bahkan risiko terhadap karier manajer itu sendiri. Oleh karena itu, integritas tidak hanya dipahami sebagai kejujuran, tetapi juga sebagai keberanian moral untuk tetap berpegang pada prinsip-prinsip etika ketika menghadapi tekanan dan konsekuensi yang tidak mudah.

Berbagai penelitian mengenai etika bisnis selama ini umumnya berfokus pada hubungan antara kepemimpinan etis, budaya organisasi, tata kelola perusahaan, maupun sistem pengendalian internal terhadap perilaku etis organisasi. Pendekatan yang digunakan juga didominasi oleh metode kuantitatif yang mengukur pengaruh antarvariabel melalui survei atau instrumen psikometrik. Meskipun memberikan kontribusi yang penting, pendekatan tersebut belum mampu menjelaskan bagaimana para manajer secara personal mengalami, memaknai, dan menghayati integritas ketika berada dalam situasi pengambilan keputusan yang sarat dengan dilema etika. Padahal, keputusan bisnis pada akhirnya merupakan hasil dari proses refleksi individu yang dipengaruhi oleh pengalaman, nilai-nilai pribadi, budaya organisasi, dan tanggung jawab profesional.

Dalam perspektif fenomenologi, pengalaman subjektif individu menjadi sumber utama untuk memahami makna suatu fenomena. Integritas tidak hanya dipandang sebagai konsep normatif atau standar perilaku organisasi, tetapi sebagai pengalaman hidup yang membentuk cara seorang manajer memahami tanggung jawab moralnya dalam mengambil keputusan bisnis. Pendekatan fenomenologi memungkinkan peneliti menggali secara mendalam bagaimana para manajer menafsirkan integritas, menghadapi konflik nilai, membangun pertimbangan etis, serta mempertahankan konsistensi antara keyakinan moral dan tindakan profesional di tengah berbagai tekanan organisasi.

Berdasarkan uraian tersebut, muncul pertanyaan mendasar yang belum banyak dijawab dalam kajian etika bisnis, yaitu: Bagaimana sebenarnya para manajer memaknai integritas ketika harus mengambil keputusan bisnis yang sulit? Pertanyaan ini menjadi penting karena pemahaman terhadap makna integritas dari perspektif pengalaman hidup para manajer diharapkan dapat memberikan kontribusi yang lebih mendalam bagi

pengembangan teori etika bisnis, sekaligus menjadi landasan bagi organisasi dalam membangun budaya integritas dan kepemimpinan yang beretika di tengah dinamika dunia bisnis yang semakin kompleks.

KAJIAN LITERATUR

1. Integritas

Integritas merupakan konsep fundamental dalam etika bisnis yang menjadi dasar terbentuknya kepercayaan, kredibilitas, dan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks manajerial, integritas tidak hanya dimaknai sebagai kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga sebagai keselarasan antara nilai-nilai pribadi, keyakinan moral, dan tindakan nyata dalam proses pengambilan keputusan. Covey (2004) menegaskan bahwa integritas merupakan karakter utama yang membangun trust melalui konsistensi antara perkataan, komitmen, dan tindakan, sedangkan Cloud (2006) memandang integritas sebagai wholeness, yaitu kemampuan individu bertindak secara konsisten berdasarkan karakter dan nilai yang diyakininya meskipun menghadapi tekanan organisasi.

Dari perspektif kepemimpinan, Simons (2002) memperkenalkan konsep behavioral integrity, yaitu kesesuaian antara nilai yang dikomunikasikan (*espoused values*) dengan perilaku nyata (*enacted values*). Konsistensi tersebut menjadi dasar terbentuknya kepercayaan, komitmen, dan kredibilitas organisasi. Sejalan dengan itu, Palanski dan Yammarino (2007) menjelaskan bahwa integritas merupakan konstruksi multidimensional yang mencakup dimensi moral, konsistensi perilaku, dan tanggung jawab sosial. Integritas tidak hanya mencerminkan karakter personal, tetapi juga menjadi landasan bagi kepemimpinan autentik yang menekankan kejujuran, transparansi, dan akuntabilitas dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini memandang integritas sebagai konstruksi multidimensional yang terdiri atas karakter, konsistensi nilai, kejujuran, dan tanggung jawab. Keempat dimensi tersebut menjadi dasar bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan yang etis di tengah tekanan organisasi dan konflik kepentingan. Dalam perspektif fenomenologi, integritas dipahami bukan sekadar seperangkat norma, melainkan pengalaman hidup yang terbentuk melalui interaksi antara nilai-nilai pribadi, lingkungan organisasi, serta refleksi moral ketika menghadapi dilema dalam pengambilan keputusan bisnis.

2. Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan salah satu fungsi utama manajemen yang menentukan arah, keberhasilan, dan keberlanjutan organisasi. Setiap keputusan yang diambil oleh seorang manajer akan memengaruhi penggunaan sumber daya, hubungan dengan para pemangku kepentingan, serta pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan tidak hanya dipahami sebagai proses memilih satu alternatif terbaik di antara berbagai pilihan, tetapi juga sebagai proses yang melibatkan pertimbangan rasional, nilai-nilai moral, pengalaman, intuisi, dan tanggung jawab profesional. Dalam konteks etika bisnis, kualitas suatu keputusan tidak hanya diukur dari hasil ekonomi yang dicapai, tetapi juga dari sejauh mana keputusan tersebut mencerminkan prinsip-prinsip keadilan, kejujuran, tanggung jawab, dan keberlanjutan.

Robbins dan Coulter (2021) mendefinisikan pengambilan keputusan sebagai proses memilih alternatif terbaik untuk menyelesaikan suatu masalah atau memanfaatkan peluang berdasarkan informasi yang tersedia. Menurut mereka, seorang manajer setiap hari dihadapkan pada berbagai keputusan, mulai dari keputusan operasional yang bersifat rutin hingga keputusan strategis yang berdampak jangka panjang terhadap organisasi. Proses tersebut umumnya meliputi identifikasi masalah, pengumpulan informasi, penyusunan

alternatif, evaluasi setiap alternatif, pemilihan keputusan, implementasi, serta evaluasi hasil keputusan. Dengan demikian, efektivitas seorang manajer sangat ditentukan oleh kemampuannya mengambil keputusan secara tepat dalam berbagai situasi yang kompleks.

Daft (2022) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan aktivitas inti kepemimpinan karena setiap tindakan organisasi pada akhirnya berawal dari keputusan yang dibuat oleh para pemimpinnya. Dalam praktik organisasi modern, keputusan tidak hanya dipengaruhi oleh data dan informasi yang tersedia, tetapi juga oleh dinamika lingkungan bisnis, budaya organisasi, ekspektasi pemangku kepentingan, serta ketidakpastian yang dihadapi organisasi. Oleh sebab itu, manajer dituntut memiliki kemampuan analitis sekaligus sensitivitas etis agar keputusan yang diambil tidak hanya efektif secara bisnis, tetapi juga dapat dipertanggungjawabkan secara moral.

Rational Decision Making

Teori Rational Decision Making menjelaskan bahwa individu diasumsikan mampu mengambil keputusan secara logis dan sistematis melalui proses analisis yang objektif. Model ini berangkat dari asumsi bahwa pengambil keputusan memiliki informasi yang lengkap, mampu mengidentifikasi seluruh alternatif yang tersedia, mengevaluasi konsekuensi setiap alternatif secara rasional, kemudian memilih alternatif yang memberikan manfaat paling besar bagi organisasi.

Dalam model rasional, proses pengambilan keputusan umumnya meliputi beberapa tahapan, yaitu: (1) mengidentifikasi masalah, (2) menentukan kriteria keputusan, (3) memberikan bobot pada setiap kriteria, (4) menyusun berbagai alternatif solusi, (5) mengevaluasi setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, dan (6) memilih alternatif yang menghasilkan nilai optimal. Pendekatan ini banyak digunakan dalam pengambilan keputusan strategis karena memberikan kerangka berpikir yang sistematis dan objektif.

Meskipun demikian, model rasional memiliki keterbatasan karena dalam praktik bisnis manajer sering menghadapi keterbatasan informasi, keterbatasan waktu, dan ketidakpastian lingkungan yang membuat proses pengambilan keputusan tidak selalu dapat dilakukan secara ideal.

Bounded Rationality

Kritik terhadap model rasional dikemukakan oleh Herbert A. Simon (1947; 1997) melalui konsep Bounded Rationality. Simon berpendapat bahwa manusia tidak pernah mampu bertindak secara sepenuhnya rasional karena kemampuan kognitif, waktu, informasi, dan sumber daya yang dimiliki selalu terbatas. Akibatnya, para manajer tidak mencari keputusan yang paling optimal tetapi lebih memilih keputusan yang dianggap cukup memuaskan. Konsep bounded rationality menjelaskan bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi dipengaruhi oleh berbagai keterbatasan, antara lain: keterbatasan informasi yang tersedia; keterbatasan kemampuan individu dalam mengolah informasi; tekanan waktu; kompleksitas masalah; pengaruh lingkungan organisasi; tekanan dari berbagai pemangku kepentingan.

Dalam konteks etika bisnis, bounded rationality menjadi sangat relevan karena seorang manajer sering harus mengambil keputusan ketika informasi belum lengkap, situasi berubah dengan cepat, dan berbagai kepentingan saling bertentangan. Oleh sebab itu, keputusan bisnis sering kali merupakan hasil kompromi antara pertimbangan ekonomi, sosial, hukum, dan moral.

Intuitive Decision Making

Selain menggunakan analisis rasional, para manajer juga sering mengandalkan Intuitive Decision Making, terutama ketika menghadapi situasi yang kompleks, ambigu, dan penuh ketidakpastian. Robbins dan Coulter (2021) menjelaskan bahwa keputusan intuitif

merupakan proses pengambilan keputusan yang didasarkan pada pengalaman, pengetahuan yang telah terinternalisasi, pola-pola yang dikenali secara cepat, serta penilaian profesional tanpa melalui analisis formal yang panjang.

Intuisi bukan berarti keputusan yang bersifat emosional atau tidak rasional, melainkan kemampuan individu mengintegrasikan pengalaman, pengetahuan, nilai-nilai pribadi, dan pemahaman terhadap situasi secara cepat sehingga menghasilkan keputusan yang dianggap tepat. Daft (2022) menambahkan bahwa intuisi menjadi semakin penting pada level manajemen puncak karena para pemimpin sering menghadapi persoalan strategis yang tidak memiliki solusi baku.

Dalam konteks pengambilan keputusan yang mengandung dilema etika, intuisi moral sering menjadi mekanisme awal yang membantu manajer membedakan tindakan yang dianggap benar dan salah sebelum dilakukan analisis secara rasional. Namun demikian, intuisi juga dipengaruhi oleh pengalaman hidup, budaya organisasi, karakter individu, dan nilai-nilai moral yang dimiliki oleh pengambil keputusan.

Pengambilan Keputusan dalam Perspektif Penelitian

Berdasarkan berbagai teori tersebut, pengambilan keputusan dalam penelitian ini dipahami sebagai proses yang tidak hanya melibatkan analisis rasional, tetapi juga dipengaruhi oleh keterbatasan manusia (*bounded rationality*), pengalaman profesional, intuisi, serta nilai-nilai moral yang dimiliki oleh para manajer. Dalam situasi yang penuh tekanan, seperti tuntutan pencapaian target, konflik kepentingan, maupun dilema etika, keputusan bisnis merupakan hasil interaksi antara pertimbangan logis, pengalaman, tanggung jawab profesional, dan integritas pribadi.

Dengan menggunakan pendekatan fenomenologi, penelitian ini tidak berfokus pada apakah keputusan yang diambil sudah benar atau salah menurut teori manajemen, melainkan berusaha memahami bagaimana para manajer mengalami, merefleksikan, dan memaknai proses pengambilan keputusan tersebut. Pendekatan ini memungkinkan diperolehnya pemahaman yang lebih mendalam mengenai hubungan antara integritas, pengalaman hidup, dan keputusan bisnis dalam konteks organisasi.

3. Etika Bisnis

Etika bisnis merupakan cabang dari etika terapan yang mengkaji prinsip-prinsip moral dalam aktivitas bisnis dan menjadi pedoman bagi individu maupun organisasi dalam mengambil keputusan yang bertanggung jawab. Dalam lingkungan bisnis modern, keberhasilan perusahaan tidak lagi hanya diukur berdasarkan pencapaian keuntungan finansial, tetapi juga berdasarkan kemampuan organisasi menjalankan aktivitas usaha secara adil, jujur, transparan, dan bertanggung jawab kepada seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu, etika bisnis berfungsi sebagai landasan normatif yang membantu para manajer menghadapi berbagai dilema ketika kepentingan ekonomi berbenturan dengan nilai-nilai moral.

Velasquez (2022) menjelaskan bahwa etika bisnis merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dalam seluruh aktivitas bisnis, mulai dari hubungan dengan karyawan, pelanggan, investor, pemasok, pemerintah, hingga masyarakat luas. Dengan demikian, keputusan bisnis tidak hanya dinilai dari aspek legalitas atau profitabilitas, tetapi juga dari sejauh mana keputusan tersebut mencerminkan keadilan, penghormatan terhadap hak-hak individu, tanggung jawab sosial, dan keberlanjutan organisasi. Dalam konteks penelitian ini, etika bisnis menjadi kerangka konseptual untuk memahami bagaimana para manajer memaknai integritas ketika menghadapi berbagai dilema dalam pengambilan keputusan.

Virtue Ethics

Virtue Ethics (etika kebajikan) berakar pada pemikiran Aristoteles yang menekankan bahwa tindakan etis berasal dari karakter atau kebajikan (*virtue*) yang dimiliki seseorang.

Pendekatan ini tidak hanya bertanya "Apa yang harus saya lakukan?", tetapi lebih mendasar lagi, yaitu "Saya harus menjadi pribadi seperti apa?". Oleh karena itu, fokus utama etika kebajikan bukan pada aturan ataupun konsekuensi tindakan, melainkan pada pembentukan karakter moral.

Dalam konteks bisnis, seorang manajer yang memiliki karakter seperti kejujuran, keberanian, kebijaksanaan, keadilan, dan tanggung jawab akan lebih mampu mengambil keputusan yang etis meskipun berada di bawah tekanan organisasi. Integritas dalam perspektif virtue ethics dipandang sebagai ekspresi dari karakter yang telah terbentuk melalui kebiasaan dan pengalaman hidup. Dengan demikian, kualitas keputusan bisnis sangat dipengaruhi oleh kualitas moral individu yang mengambil keputusan.

Pendekatan ini relevan dengan penelitian fenomenologi karena memungkinkan peneliti mengeksplorasi bagaimana pengalaman hidup para manajer membentuk karakter dan nilai-nilai yang mendasari setiap keputusan bisnis.

Deontology

Deontology atau etika kewajiban dikembangkan secara sistematis oleh Immanuel Kant. Teori ini menegaskan bahwa suatu tindakan dinilai benar bukan karena hasil yang diperoleh, melainkan karena tindakan tersebut sesuai dengan kewajiban moral dan prinsip-prinsip universal.

Dalam perspektif deontologi, seorang manajer wajib bertindak jujur, adil, dan menghormati hak-hak setiap individu tanpa mempertimbangkan apakah keputusan tersebut akan menghasilkan keuntungan atau kerugian bagi perusahaan. Kejujuran, misalnya, tetap harus dijunjung tinggi meskipun keterbukaan informasi dapat mengurangi keuntungan perusahaan dalam jangka pendek. Bagi pengambil keputusan bisnis, pendekatan deontologi menegaskan bahwa integritas diwujudkan melalui konsistensi menjalankan prinsip moral tanpa dipengaruhi oleh tekanan eksternal. Oleh karena itu, kepatuhan terhadap nilai-nilai etika dipandang sebagai kewajiban moral yang tidak boleh dikompromikan demi kepentingan ekonomi.

Utilitarianism

Berbeda dengan deontologi, Utilitarianism menilai suatu tindakan berdasarkan konsekuensi yang dihasilkannya. Tokoh utama teori ini adalah Jeremy Bentham dan John Stuart Mill yang berpendapat bahwa keputusan yang paling etis adalah keputusan yang menghasilkan manfaat terbesar bagi jumlah orang yang paling banyak (the greatest happiness for the greatest number).

Dalam dunia bisnis, pendekatan utilitarian sering digunakan dalam pengambilan keputusan strategis, misalnya ketika perusahaan harus memilih kebijakan yang memberikan manfaat ekonomi terbesar bagi organisasi maupun masyarakat. Seorang manajer akan mengevaluasi berbagai alternatif berdasarkan manfaat, risiko, biaya, dan dampaknya terhadap berbagai pihak.

Meskipun demikian, pendekatan utilitarian juga memiliki keterbatasan karena keputusan yang menguntungkan mayoritas belum tentu adil bagi kelompok tertentu. Sebagai contoh, keputusan melakukan efisiensi melalui pemutusan hubungan kerja dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan, tetapi sekaligus merugikan sebagian karyawan. Oleh sebab itu, keputusan yang hanya didasarkan pada manfaat terbesar perlu diseimbangkan dengan prinsip keadilan dan penghormatan terhadap hak-hak individu. Dalam konteks penelitian ini, teori utilitarian membantu menjelaskan bagaimana para manajer mempertimbangkan konsekuensi ekonomi dan sosial ketika menghadapi dilema dalam pengambilan keputusan bisnis.

Stakeholder Theory

Stakeholder Theory yang dikembangkan oleh R. Edward Freeman (1984) memperluas perspektif etika bisnis dengan menyatakan bahwa tanggung jawab perusahaan tidak hanya kepada pemegang saham (shareholders), tetapi juga kepada seluruh pemangku kepentingan (stakeholders), termasuk karyawan, pelanggan, pemasok, pemerintah, masyarakat, dan lingkungan.

Menurut teori ini, keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh kemampuan menghasilkan laba, tetapi juga oleh kemampuannya menciptakan nilai (value creation) bagi seluruh pemangku kepentingan. Oleh karena itu, pengambilan keputusan bisnis harus mempertimbangkan dampaknya terhadap semua pihak yang dipengaruhi oleh aktivitas perusahaan.

Dalam praktik manajerial, teori ini sering memunculkan dilema karena kepentingan para pemangku kepentingan tidak selalu sejalan. Misalnya, pemegang saham menghendaki peningkatan keuntungan, sedangkan pelanggan menginginkan harga yang lebih rendah dan kualitas produk yang lebih baik. Di sisi lain, karyawan mengharapkan kesejahteraan, sementara masyarakat menuntut tanggung jawab sosial dan kepedulian terhadap lingkungan. Kondisi tersebut mengharuskan manajer memiliki integritas untuk menyeimbangkan berbagai kepentingan tersebut secara adil dan bertanggung jawab.

Bagi penelitian ini, Stakeholder Theory menjadi perspektif penting karena membantu menjelaskan bahwa integritas seorang manajer tidak hanya tercermin dalam kepatuhan terhadap aturan organisasi, tetapi juga dalam kemampuannya mengambil keputusan yang mempertimbangkan kepentingan seluruh pemangku kepentingan secara seimbang.

Sintesis Teoretis

Keempat perspektif etika bisnis tersebut memberikan sudut pandang yang saling melengkapi dalam memahami integritas manajerial. Virtue Ethics menekankan pembentukan karakter sebagai dasar tindakan etis. Deontology menegaskan pentingnya konsistensi terhadap kewajiban moral. Utilitarianism menyoroti konsekuensi keputusan bagi kesejahteraan bersama, sedangkan Stakeholder Theory memperluas tanggung jawab etis manajer kepada seluruh pemangku kepentingan.

Dalam penelitian ini, keempat teori tersebut tidak diposisikan sebagai teori yang saling bertentangan, melainkan sebagai kerangka konseptual untuk memahami bagaimana para manajer memaknai integritas ketika menghadapi dilema dalam pengambilan keputusan bisnis. Melalui pendekatan fenomenologi, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana pertimbangan karakter, kewajiban moral, konsekuensi keputusan, dan kepentingan para pemangku kepentingan hadir dalam pengalaman hidup para manajer selama menjalankan tanggung jawab profesional mereka.

4. Fenomenologi

Fenomenologi merupakan salah satu pendekatan utama dalam penelitian kualitatif yang bertujuan memahami makna suatu pengalaman sebagaimana dialami secara langsung oleh individu. Berbeda dengan pendekatan kuantitatif yang berfokus pada pengukuran hubungan antarvariabel atau pengujian hipotesis, fenomenologi berupaya mengungkap esensi pengalaman hidup seseorang terhadap suatu fenomena tertentu. Pendekatan ini berangkat dari asumsi bahwa realitas sosial dibentuk melalui pengalaman subjektif individu, sehingga makna suatu fenomena hanya dapat dipahami melalui interpretasi terhadap pengalaman tersebut (Creswell & Poth, 2018).

Dalam konteks penelitian ini, fenomena yang dikaji bukan sekadar apakah seorang manajer mengambil keputusan yang etis atau tidak, melainkan bagaimana para manajer memaknai integritas ketika menghadapi dilema dalam pengambilan keputusan bisnis. Pengalaman tersebut tidak dapat dijelaskan hanya melalui indikator kuantitatif atau

instrumen survei, karena melibatkan proses refleksi pribadi, pertimbangan moral, tekanan organisasi, konflik kepentingan, serta nilai-nilai yang dianut oleh setiap individu. Oleh karena itu, pendekatan fenomenologi dipandang paling sesuai untuk menggali makna terdalam dari pengalaman para manajer dalam menghadapi berbagai dilema etika.

Alasan Pemilihan Pendekatan Fenomenologi

Pemilihan fenomenologi dalam penelitian ini didasarkan pada beberapa pertimbangan. Pertama, penelitian ini berfokus pada pengalaman subjektif para manajer ketika menghadapi dilema etika dalam proses pengambilan keputusan bisnis. Kedua, penelitian ini bertujuan memahami makna integritas dari perspektif para partisipan, bukan menilai benar atau salahnya suatu keputusan berdasarkan standar normatif tertentu. Ketiga, fenomenologi memungkinkan peneliti menggali proses berpikir, refleksi moral, pertimbangan profesional, serta pengalaman emosional yang melatarbelakangi setiap keputusan yang diambil.

Melalui pendekatan ini, integritas dipahami bukan hanya sebagai konsep teoritis, tetapi sebagai pengalaman yang dibentuk oleh interaksi antara nilai pribadi, budaya organisasi, tuntutan pekerjaan, dan lingkungan sosial. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana integritas dikonstruksi dan diwujudkan dalam praktik manajerial.

Interpretative Phenomenological Analysis (IPA)

Penelitian ini menggunakan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) yang dikembangkan oleh Smith, Flowers, dan Larkin (2009). IPA merupakan pendekatan fenomenologi interpretatif yang bertujuan memahami bagaimana individu memberikan makna terhadap pengalaman penting dalam kehidupannya. Berbeda dengan fenomenologi deskriptif yang berusaha menggambarkan pengalaman secara murni, IPA mengakui bahwa proses penelitian melibatkan interpretasi ganda (*double hermeneutic*), yaitu partisipan berusaha memahami pengalaman mereka sendiri, sementara peneliti berusaha menginterpretasikan makna dari pengalaman tersebut.

Pendekatan IPA dipilih karena penelitian ini tidak hanya ingin mendeskripsikan pengalaman para manajer, tetapi juga menafsirkan bagaimana pengalaman tersebut membentuk pemahaman mereka mengenai integritas dalam pengambilan keputusan bisnis. Melalui wawancara mendalam, peneliti berupaya mengungkap proses refleksi yang dialami para manajer ketika menghadapi tekanan pencapaian target, konflik kepentingan, tuntutan organisasi, maupun tanggung jawab terhadap para pemangku kepentingan.

Analisis dalam IPA dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu: membaca dan memahami transkrip wawancara secara berulang (*immersive reading*); memberikan catatan awal (*initial noting*); mengidentifikasi tema-tema emergen (*emergent themes*); mengelompokkan tema-tema ke dalam kategori yang lebih luas (*superordinate themes*); membandingkan pola antarpartisipan; dan merumuskan esensi makna pengalaman yang menjadi temuan penelitian.

Melalui tahapan tersebut, IPA memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai hubungan antara pengalaman hidup, refleksi moral, dan proses pengambilan keputusan para manajer.

Fenomenologi Husserl

Landasan filosofis fenomenologi berasal dari pemikiran Edmund Husserl, yang memandang fenomenologi sebagai upaya kembali kepada pengalaman sebagaimana dialami secara langsung (*back to the things themselves*). Husserl berpendapat bahwa suatu fenomena harus dipahami melalui kesadaran individu yang mengalaminya. Untuk memperoleh pemahaman tersebut, peneliti perlu melakukan *epoche* atau *bracketing*, yaitu menunda sementara asumsi, prasangka, dan pengalaman pribadi agar makna pengalaman partisipan dapat dipahami secara lebih objektif.

Dalam penelitian ini, prinsip bracketing menjadi penting agar peneliti tidak memaksakan konsep integritas berdasarkan teori atau pengalaman pribadi, tetapi memberi ruang bagi para manajer untuk mengungkapkan sendiri makna integritas berdasarkan pengalaman mereka dalam dunia kerja.

Fenomenologi Moustakas

Selain berlandaskan pemikiran Husserl, penelitian ini juga mengacu pada prosedur analisis fenomenologi yang dikembangkan oleh Clark Moustakas (1994). Menurut Moustakas, tujuan utama fenomenologi adalah menemukan esensi pengalaman (essence of experience) yang dimiliki bersama oleh para partisipan. Analisis fenomenologi menurut Moustakas meliputi beberapa tahapan, yaitu:

- a. Epoche (Bracketing), yaitu mengesampingkan asumsi awal peneliti.
- b. Horizontalization, yaitu memperlakukan setiap pernyataan partisipan sebagai informasi yang memiliki nilai penting.
- c. Meaning Units, yaitu mengelompokkan pernyataan-pernyataan yang memiliki makna serupa.
- d. Textural Description, yaitu mendeskripsikan apa yang dialami oleh partisipan.
- e. Structural Description, yaitu menjelaskan bagaimana pengalaman tersebut terjadi.
- f. Essence, yaitu merumuskan hakikat atau inti pengalaman yang dialami oleh seluruh partisipan.

Melalui tahapan tersebut, fenomenologi tidak hanya menghasilkan deskripsi pengalaman, tetapi juga membangun pemahaman yang lebih mendalam mengenai struktur makna yang mendasari pengalaman tersebut.

Relevansi Fenomenologi terhadap Penelitian

Pendekatan fenomenologi sangat relevan dengan tujuan penelitian ini karena memungkinkan peneliti mengungkap makna integritas dari perspektif para manajer sendiri. Fokus penelitian tidak diarahkan pada penilaian terhadap benar atau salahnya suatu keputusan, melainkan pada proses bagaimana para manajer mengalami, merefleksikan, dan memberikan makna terhadap dilema etika yang mereka hadapi.

Dengan menggunakan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) sebagai pendekatan analisis yang berlandaskan filosofi fenomenologi Husserl dan prosedur analisis Moustakas, penelitian ini diharapkan mampu mengungkap esensi pengalaman integritas dalam pengambilan keputusan bisnis. Pendekatan ini juga memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian etika bisnis dengan menghadirkan perspektif pengalaman hidup para manajer sebagai sumber utama pemahaman mengenai integritas dalam praktik organisasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi untuk memahami makna integritas berdasarkan pengalaman hidup para manajer ketika menghadapi dilema dalam pengambilan keputusan bisnis. Penelitian dilaksanakan pada sebuah perusahaan swasta nasional di Indonesia yang dipilih secara purposive karena memiliki dinamika pengambilan keputusan yang kompleks. Informan penelitian dipilih menggunakan teknik purposive sampling dengan kriteria: menduduki jabatan minimal manajer, memiliki pengalaman kerja sekurang-kurangnya lima tahun, pernah menghadapi dilema etika dalam pengambilan keputusan bisnis, serta bersedia menjadi partisipan penelitian. Jumlah informan sebanyak 10–12 orang, atau hingga mencapai data saturation.

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi terhadap dokumen perusahaan yang berkaitan dengan etika bisnis. Analisis

data menggunakan Interpretative Phenomenological Analysis (IPA) (Smith, Flowers, & Larkin, 2009) dengan tahapan horizontalization, meaning units, textural description, structural description, dan essence (Moustakas, 1994). Untuk menjamin kredibilitas penelitian, dilakukan member checking, triangulasi sumber dan metode, serta audit trail sehingga proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi data dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah. Pendekatan ini memungkinkan peneliti mengungkap secara mendalam bagaimana para manajer memaknai integritas dalam pengambilan keputusan bisnis serta merumuskan model konseptual integritas manajerial berdasarkan pengalaman mereka.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Melalui analisis wawancara mendalam dengan dua belas manajer, ditemukan lima tema utama yang menggambarkan makna integritas dalam pengambilan keputusan bisnis. Tema-tema ini merupakan hasil interpretasi dari pengalaman para informan saat menghadapi dilema etika dalam organisasi.

Tema 1: Integritas sebagai Komitmen terhadap Nilai

Para informan menganggap integritas lebih dari sekadar kepatuhan terhadap aturan perusahaan. Mereka melihatnya sebagai komitmen pribadi untuk menjaga nilai-nilai moral dalam setiap keputusan. Nilai-nilai ini mencakup kejujuran, keadilan, tanggung jawab, dan konsistensi antara keyakinan dan tindakan. Seorang informan mengatakan bahwa integritas bukan tentang pengawasan, tetapi tentang kesesuaian keputusan dengan nilai yang dipegang. Informan lain menegaskan bahwa nilai tidak boleh berubah meskipun target berubah, menunjukkan bahwa integritas adalah komitmen internal yang bersifat personal.

Tema 2: Integritas Lebih Penting daripada Keuntungan Sesaat

Para informan menyadari bahwa mereka sering dihadapkan pada situasi di mana keuntungan jangka pendek bertentangan dengan prinsip etika. Dalam kondisi seperti itu, mereka lebih memilih mempertahankan integritas meskipun harus mengorbankan peluang bisnis. Salah satu informan menyebutkan kehilangan proyek besar karena menolak melanggar aturan, tetapi tidak menyesal. Temuan ini menunjukkan bahwa integritas dianggap sebagai investasi jangka panjang yang lebih berharga daripada keuntungan finansial sementara.

Tema 3: Integritas sebagai Dasar Kepercayaan

Integritas dipandang sebagai fondasi utama dalam membangun kepercayaan antara pimpinan dan bawahan, perusahaan dan pelanggan, serta dengan investor. Konsistensi dan transparansi perilaku dianggap penting untuk membangun kepercayaan. Seorang informan menyatakan bahwa bawahan akan mengikuti keputusan yang konsisten, sementara pelanggan membeli kepercayaan selain produk. Penelitian ini menunjukkan kepercayaan sebagai hasil dari perilaku yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan.

Tema 4: Tekanan Organisasi sebagai Tantangan

Integritas sering diuji ketika manajer menghadapi tekanan organisasi, seperti target penjualan yang tinggi, sistem bonus, dan ekspektasi pemilik perusahaan. Beberapa informan mengakui godaan untuk mengambil jalan pintas ketika target sulit dicapai. Konflik antara target bisnis dan prinsip etika sering menjadi dilema bagi para manajer.

Tema 5: Pengalaman Spiritual Memperkuat Integritas

Banyak informan mengaitkan integritas dengan keyakinan spiritual mereka. Nilai-nilai agama dianggap sebagai sumber kekuatan moral dalam pengambilan keputusan yang sulit. Seorang informan menyatakan bahwa pekerjaan adalah tanggung jawab kepada Tuhan, sehingga mereka tidak ingin membuat keputusan yang bertentangan dengan hati nurani. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman spiritual memperkuat konsistensi

moral manajer dalam menjaga integritas.

Bagan konseptual



KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan memahami makna integritas berdasarkan pengalaman para manajer ketika menghadapi dilema dalam pengambilan keputusan bisnis melalui pendekatan fenomenologi. Berdasarkan hasil analisis terhadap pengalaman para informan, dapat disimpulkan bahwa integritas dimaknai sebagai komitmen terhadap nilai-nilai moral yang diwujudkan melalui kejujuran, konsistensi, tanggung jawab, dan keberanian mempertahankan prinsip-prinsip etika meskipun menghadapi tekanan organisasi.

Esensi pengalaman para informan menunjukkan bahwa integritas tidak dibentuk oleh aturan organisasi semata, tetapi berkembang melalui interaksi antara nilai pribadi, pengalaman menghadapi dilema moral, refleksi psikologis, tanggung jawab profesional, serta keyakinan spiritual. Pengalaman tersebut memperlihatkan bahwa keputusan bisnis yang berintegritas tidak hanya mempertimbangkan keuntungan ekonomi, tetapi juga memperhatikan dampaknya terhadap pelanggan, karyawan, pemegang saham, dan masyarakat.

Berdasarkan sintesis seluruh temuan, penelitian ini menghasilkan Model Fenomenologis Integritas Manajerial, yang menjelaskan bahwa integritas dalam pengambilan keputusan bisnis merupakan proses yang dimulai dari nilai pribadi, diperkuat melalui pengalaman moral, dimaknai melalui refleksi etis, diwujudkan dalam keputusan bisnis, kemudian membangun kepercayaan organisasi, dan pada akhirnya berkontribusi terhadap keberlanjutan perusahaan. Model ini menjadi kontribusi konseptual penelitian dalam memperkaya kajian etika bisnis, fenomenologi, dan kepemimpinan etis.

DAFTAR PUSTAKA

- Banarto, K. (2022). *Rahasia Sukses Bisnis Modern*. Penerbit Deepublish.
- Banarto, K. (2025). *ETIKA BISNIS: Panduan Bisnis Berintegritas & Berkelanjutan*. PENERBIT KBM INDONESIA.
- Cloud, H. (2006). *Integrity: The Courage to Meet the Demands of Reality*. HarperBusiness.
- Covey, S. R. (2004). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press.
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2018). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Daft, R. L. (2022). *Management* (14th ed.). Cengage Learning.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision making by individuals in organizations: An issue-contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological Research Methods*. Sage Publications.
- Palanski, M. E., & Yammarino, F. J. (2007). Integrity and leadership: Clearing the conceptual confusion. *European Management Journal*, 25(3), 171–184.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Management* (15th Global ed.). Pearson.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. Macmillan.
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization* (4th ed.). Free Press.
- Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science*, 13(1), 18–35.
- Smith, J. A., Flowers, P., & Larkin, M. (2009). *Interpretative Phenomenological Analysis: Theory, Method and Research*. Sage Publications.
- Treviño, L. K., Brown, M., & Hartman, L. P. (2003). A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations*, 56(1), 5–37.
- Velasquez, M. G. (2022). *Business Ethics: Concepts and Cases* (9th ed.). Pearson.