

PERAN GENDER DAN PENALARAN MORAL DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS DI BIDANG  
MANAJEMEN DAN IMPLIKASINYA:  
STUDI KASUS PADA ORGANISASI NIR LABA

Djuwari<sup>1</sup>  
Tatik Suryani<sup>2</sup>

ABSTRACT

*How to make ethical decision making is very important in many aspect managerial process, because its implication can impact many other activities. Research found that many unethical behavior in business process is caused by unethical decision making. The recent research indicates that gender has important role in decision making process. The research is aimed to examine the effects of gender in decision making process in management. Beside it, the research also wants to examine the influence of moral reasoning to ethical decision making. Research involved 105 respondent from many non profit organizations located in East Java. By using t-test, the result reveals that there is significant difference between women and man in decision making. Women more ethical in decision making than men, in some aspect. Women more commit to autonomy, equality, win-win principle and moral integrity. By using simple regression analysis, the result indicates that moral reasoning influences significantly to ethical decision making. This research support the previously research that is conducted by Glover (2002) which the culture setting similarly with this research. The result can't be separated by the Indonesia cultural that expect women more ethical, obedience and respect to moral value.*

*Key words : gender, moral reasoning, ethical decision making.*

Isu mengenai peran gender dalam pengambilan keputusan manajemen kini banyak diperbincangkan dalam kajian manajemen. Penelitian-penelitian mengenai hal ini mulai banyak difokuskan. Di Indonesia, meskipun kajian yang komprehensif belum banyak dilakukan namun tuntutan akan kajian mengenai hal ini sangat diperlukan.

Mengapa kajian mengenai gender menjadi penting? Hal ini tidak terlepas dari adanya indikasi meningkatnya keterlibatan wanita, khususnya di organisasi nir laba. Kembalinya wanita untuk lebih aktif di masyarakat setelah anaknya besar dan semakin banyaknya organisasi nir laba yang melibatkan wanita dalam pengurusnya

menyebabkan perlunya dikaji masalah yang terkait dengan gender.

Meningkatnya keterlibatan wanita ini merupakan hal yang positif. Studi yang dilakukan Singhapakdi, *et al.* (1999) mengungkapkan bahwa wanita cenderung memiliki intensi yang lebih kuat untuk berpikir dan berperilaku yang lebih etis dibandingkan pria. Sehingga diharapkan semakin banyaknya wanita dalam organisasi akan mewarnai suasana etis dalam organisasi.

Prediksi bahwa kehadiran wanita akan mewarnai keputusan manajemen menjadi lebih etis dalam beberapa kajian ternyata menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Ketidakkonsistenan hasil ini sering kali

<sup>1</sup>Penulis adalah dosen STIE Perbanas Surabaya

<sup>2</sup>Penulis adalah dosen STIE Perbanas Surabaya

dipengaruhi oleh perbedaan budaya. Masyarakat dengan budaya yang menuntut wanita lebih sopan, taat pada peraturan cenderung berpengaruh terhadap kecenderungan wanita lebih memperhatikan prinsip etis dalam pengambilan keputusan.

Selain gender, karakteristik individual juga berperan penting dalam pengambilan keputusan. Studi yang dilakukan Glover, *et al.* (2002) memperlihatkan bahwa faktor *locus of control* (Hegarty dan Sims, 1978), penalaran moral (Trevino dan Youngblood, 1990), filosofi moral (Fritzche, 1988) berpengaruh penting terhadap pengambilan keputusan etis. Diantara faktor tersebut penalaran moral dipandang sebagai hal yang penting dalam kaitannya dengan perilaku moral. Penalaran moral yang diukur dari bagaimana individu mempertimbangkan dan mengambil keputusan moral berdasarkan intensinya akan mempengaruhi tindakannya (Keraf, 1998). Diharapkan semakin tinggi penalaran moralnya akan semakin berdasarkan nilai-nilai moral dalam pengambilan keputusan dan perilakunya. Akankah hal ini terjadi? Kenyataan memperlihatkan bahwa penalaran moral yang tinggi tidak menjamin bahwa pengambilan keputusan dan perilakunya juga akan demikian. Faktor situasional seringkali mempengaruhi dalam hal ini.

Berdasarkan hal tersebut, maka penelitian akan difokuskan pada upaya menjawab ketidak konsistenan hasil penelitian tersebut. Pertama, akan ditujukan untuk mengkaji peran gender dalam pengambilan keputusan etis dan pengaruh penalaran moral terhadap pengambilan keputusan etis. Kajian akan dikhususkan pada organisasi nir laba karena studi—studi sebelumnya lebih difokuskan pada organisasi bisnis.

#### Perumusan masalah

Masalah dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah terdapat perbedaan pengambilan keputusan etis di lingkungan organisasi nir laba menurut gender?
2. Apakah penalaran moral berpengaruh terhadap pengambilan keputusan etis pada pengelola organisasi nir laba?

#### Tinjauan Teori dan Hipotesis

##### Pengambilan keputusan etis

Tidak semua pengambilan keputusan menghasilkan keputusan yang etis. Batasan umum mengenai pengambilan keputusan etis adalah suatu pengambilan keputusan yang dasar pengambilannya mempertimbangkan nilai-nilai etika. Dalam pengambilan keputusan etis, individu akan mendasarkan pada 5 (lima) prinsip moral penting, yang meliputi: 1) prinsip otonomi, 2) prinsip kejujuran, 3) prinsip keadilan, 4) prinsip saling menguntungkan dan 5) prinsip integritas moral (Keraf, 1998).

Prinsip yang pertama adalah prinsip otonomi. Prinsip ini mensyaratkan individu pengambil keputusan memahami dan menyadari kewajibannya serta bebas dalam mengambil keputusan dan memberikan pertanggungjawaban atas keputusan yang dibuat. Prinsip kedua, adalah kejujuran. Kejujuran terkait dengan kepercayaan. Kejujuran akan terlihat dari apakah seorang individu benar-benar *fair*, bisa dipercaya, dan jujur untuk kepentingan dirinya dan pihak lain. Prinsip ketiga adalah prinsip keadilan. Prinsip ini menuntut agar tidak ada pihak yang dirugikan hak maupun kepentingannya. Selain itu, keadilan juga menghendaki adanya perlakuan yang sama sesuai dengan aturan/kriteria yang rasional obyektif. Prinsip keempat adalah prinsip saling menguntungkan. Prinsip ini didasarkan pada filosofi bahwa keputusan yang diambil hendaknya menguntungkan semua pihak. Prinsip yang terakhir adalah integritas moral.

Prinsip ini mensyaratkan tuntutan internal dalam diri pengambil keputusan untuk tetap menjaga nama baik perusahaan.

Melakukan pengambilan keputusan etis merupakan hal yang relatif sulit. Kesulitan tersebut selain karena sulitnya individu untuk berlaku otonom serta mendasarkan pada prinsip-prinsip etis sebagai mana tersebut di atas juga kurangnya arahan atau pedoman untuk menentukan apakah suatu keputusan etis atau tidak.

Blanchard dan Peale (1998) memberikan suatu pedoman yang disebut sebagai *The Ethics Check Questions* agar dapat melakukan pengambilan keputusan etis. Fungsi dari *Ethics Check* tersebut adalah untuk membantu dalam mengambil keputusan yang benar pada saat menghadapi dilema etis dan menuntun penerapan pola perilaku yang benar sehingga mengarah pada kebiasaan baik.

Terdapat tiga pertanyaan penting dalam *Ethics Check Questions*, yaitu :

1. Apakah suatu keputusan itu legal ditinjau dari sisi hukum atau perundang-undangan atau kebijakan yang berlaku.
2. Apakah keputusan yang akan diambil itu adil bagi semua pihak baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang
3. Sejauhmana keputusan yang akan diambil berdampak pada perasaan si pengambil keputusan.

#### Penalaran moral

Terdapat perbedaan penalaran moral antar individu. Perbedaan ini selain karena perbedaan perkembangan kognitif juga karena perbedaan dalam stimulasi moral. Dengan demikian perkembangan moral antar individu kecepatannya dapat berbeda, tergantung lingkungan dan juga karakteristik personal yang terkait dengan perkembangan moral.

Perkembangan moral tercermin dalam pengetahuan moral individu

dalam mensikapi dan melakukan tindakan-tindakan yang mengandung dilema moral. Individu yang memiliki pengetahuan dan kemampuan berpikir yang baik dalam menghadapi masalah-masalah moral pada umumnya memiliki perkembangan moral yang baik.

Keraf (1998) menjelaskan bahwa individu dalam menilai atau membuat keputusan etis atau tidak bisa jadi tergantung dari penilaiannya atas perbuatan itu sendiri (etika deontologi). Teori ini disebut juga sebagai etika formal atau etika Kantian yang lebih mendasarkan pada hak-hak individu. Dari perspektif teori lain, yaitu etika teleologis, dijelaskan bahwa individu bisa jadi di dalam memberikan penilaian etis suatu tindakan lebih didasarkan pada sebab dan akibat dari perbuatan itu sendiri.

Lawrence Kohlberg (Barnett dan Brown, 1998) menjelaskan bahwa terdapat tiga tahapan perkembangan moral, yaitu :

#### 1. Tahap Pra-Konvensional

Tahap ini umumnya berlangsung pada anak-anak usia 9 - 11 tahun. Pada tahap pra-konvensional pertimbangan benar atau salah suatu tindakan ditentukan oleh hadiah (*reward*) dan hukuman (*punishment*). Seseorang akan menilai apakah suatu tindakan etis atau tidak lebih didasarkan pada alasan akan akibat positif atau negatif yang akan diperoleh jika melakukan tindakan tersebut.

#### 2. Tahap Konvensional

Pada tahap konvensional ini individu sudah mulai mengadopsi nilai-nilai yang ada di masyarakat serta berusaha untuk menegakkan aturan-aturan yang berlaku di masyarakat. Pada tahap ini orientasi melakukan suatu tindakan sudah didasarkan pada alasan penerimaan masyarakat atas tindakan yang

dilakukan serta sudah mulai memikirkan dampak tindakan yang dilakukan pada masyarakat luas. Sebuah tindakan dinilai benar atau etis tergantung pada bagaimana penerimaan masyarakat terhadap tindakan tersebut.

### 3. Tahap Paska-Konvensional

Pada tahap ini individu mencapai tahapan perkembangan yang ditandai dengan pemikiran kritis yang didasarkan pada hak-hak individu yang sifatnya universal. Tahap ini merupakan tahapan yang paling tinggi. Nilai-nilai kejujuran, keadilan dan hak-hak individu sebagai "manusia" mulai dipertimbangkan dalam menilai dan melakukan suatu tindakan. Pada tahap ini hati nurani juga memainkan peran penting.

Tahapan perkembangan moral yang dapat dicapai antar individu dapat berbeda meskipun dalam perkembangannya akan melalui tahapan yang sama.

### Karakteristik Pria dan Wanita

Beberapa studi yang dilakukan menunjukkan adanya perbedaan pandangan mengenai pria dan wanita. Sebagian beranggapan bahwa keduanya hampir sama, sehingga tidak perlu dibedakan, namun di sisi yang lain ada kelompok yang menyatakan bahwa terdapat perbedaan antara keduanya berdasarkan kenyataannya yang ada. Ibrahim (1994) dan Panji Anoraga (1992) menyatakan tidak perlunya dibedakan antara pria dan wanita, sedangkan Kartini Kartono (1977) dan Glover (2002) menyatakan bahwa terdapat perbedaan penting antara pria dan wanita.

Studi mengenai perbedaan karakter pria dan wanita dalam kaitannya dengan produktivitas kerja yang dikutip Kartini Kartono (dalam Narsa dan Supriyadi, 2001) menyatakan bahwa wanita umumnya : lebih tertarik pada hal-hal yang praktis

dan konkrit, Lebih bergairah, penuh vitalitas, hidup, spontan dan impulsif, bersifat hetero-sentris, sanggup menyerahkan dirinya secara total pada partnernya, lebih banyak mengarah ke luar kepada subyek lain, berperan sebagai pemelihara, dengan sifat kelembutan atau keibuan, lebih emosional, lebih akurat, teliti, detil dan lengkap, tidak suka menganggur, dan lebih suka menyibukkan diri dengan pelbagai macam pekerjaan ringan, dan giat.

Sedangkan pria umumnya mempunyai karakteristik: lebih tertarik pada segi-segi kejiwaan yang bersifat abstrak, lebih lamban, penampilannya kurang lincah, bersifat egosentris, lebih suka berpikir pada hal-hal obyektif dan esensial, jarang yang secara bulat-bulat menyerahkan diri dan pribadinya pada pihak lain, lebih egosentris dan *self-oriented*, berperan sebagai pengambil inisiatif, pemberi stimulan dan pengarah kemajuan dengan sifat ekspansif dan agresif, lebih dapat menahan emosi, ceroboh, kurang teliti, lebih senang pada hal-hal yang penting saja, serta lebih suka istirahat, tidur, relaks dan enak-enakan.

### Peran Gender dan Penalaran Moral dalam Pengambilan keputusan etis

Studi yang dilakukan Loe, *et al.* (2000) dan Glover, *et al.* (2002) menyimpulkan bahwa pengambilan keputusan etis dan keinginan untuk berperilaku etis dipengaruhi oleh karakteristik individual. Berikut dijelaskan faktor-faktor yang terkait dengan penelitian yang dilakukan antara lain :

#### 1) Penalaran moral.

Penalaran moral merupakan cerminan dari tingkat perkembangan moral. Menurut Trevino dan Youngblood (1990) terdapat keterkaitan antara tingkat penalaran moral dengan alasan yang dikemukakan seseorang dalam melakukan perilaku moral.

Semakin tinggi penalaran moralnya, semakin tinggi pula kesadaran moralnya dan diharapkan akan semakin kuat keinginannya untuk melakukan perilaku etis dan juga melakukan pengambilan keputusan etis. Beberapa kajian memperlihatkan bahwa tingkat penalaran moral mempengaruhi individu dalam mengambil keputusan etis.

## 2) Gender

Beberapa studi mengungkapkan bahwa gender berpengaruh terhadap pengambilan keputusan etis. Studi yang dilakukan Glover (2002) memperlihatkan bahwa perempuan lebih etis dalam mengambil keputusan dibandingkan pria. Namun demikian hasil penelitian seperti ini ternyata di beberapa negara menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Ternyata faktor budaya berpengaruh sebagai penyebab ketidak konsistenan ini. Sebagian besar penelitian yang dilakukan pada masyarakat yang memiliki budaya peran seksual tradisional yang menempatkan wanita sebagai sub-ordinat menunjukkan hasil wanita cenderung lebih peka terhadap masalah-masalah etika dan lebih etis dalam melakukan pengambilan keputusan.

Studi mengenai pengaruh gender terhadap pengambilan keputusan etis di lingkungan bisnis telah dilakukan di beberapa negara. Namun demikian hasil kajian yang ditemukan memperlihatkan hasil yang relatif tidak konsisten (Glover, *et al.*, 2002). Loe *et al.*, (2000) menyatakan bahwa sebagian besar studi yang dilakukan menemukan bahwa pada umumnya wanita lebih peka terhadap masalah-masalah etis dibandingkan pria. Sejumlah studi dari hasil telaah Betz, *et al.* (1989) juga memperlihatkan bahwa wanita lebih etis dalam mengambil keputusan.

Namun demikian terdapat juga studi yang memperlihatkan hasil yang tidak konsisten dengan sebagian studi tersebut. Penelitian lain memperlihatkan tidak adanya perbedaan antara pria dan wanita dalam mengambil keputusan etis (Betz, *et al.*, 1989). Dinyatakannya bahwa proses kognitif dalam pengambilan keputusan antara pria dan wanita relatif sama. Hasil ini menimbulkan suatu pertanyaan karena untuk penelitian yang dilakukan di Malaysia, Hongkong dan Kanada menunjukkan bahwa terdapat perbedaan dalam hal kesadaran etis dalam mengambil keputusan antara pria dan wanita (Glover, *et al.*, 2002). Pada kelompok masyarakat yang menempatkan nilai-nilai keagamaan pada posisi tinggi dan mempersepsi bahwa pria dan wanita itu berbeda hasilnya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengambilan keputusan etis antara pria dan wanita. Masyarakat yang memiliki budaya yang menuntut wanita lebih sopan, lebih memperhatikan etika dan menjaga harmoni dengan masyarakat cenderung menyebabkan wanita terbiasa menghadapi masalah-masalah etis dan ini menstimulasi perkembangan serta kepekaan wanita terhadap masalah moral menjadi lebih baik.

### Hipotesis

1. Terdapat perbedaan pengambilan keputusan etis di lingkungan organisasi nir laba antara pria dan wanita.
2. Penalaran moral berpengaruh terhadap pengambilan keputusan etis pada organisasi nir laba.

## METODOLOGI

### Rancangan Penelitian

Rancangan penelitian merupakan kerangka kerja atau cetak biru yang berfungsi sebagai pedoman utama dalam menuntun seluruh rangkaian

kegiatan penelitian (Malhotra, 2004). Merujuk pada Cooper dan Emory (1995), rancangan penelitian ini menurut tingkat kristalisasi masalah, merupakan penelitian formal karena rumusan penelitian diformulasikan secara jelas. Penelitian ini juga merupakan penelitian survey karena menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data utama (Sofian Efendi, 1997) Ditinjau dari perspektif peran peneliti dalam mengendalikan variabel penelitian, penelitian ini merupakan penelitian *ex-post facto* yang sifatnya *cross-sectional*, karena data amatan dikumpulkan dalam waktu yang serentak.

#### Identifikasi Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Sesuai dengan rumusan masalah yang diajukan, variabel-variabel dalam penelitian ini dapat diidentifikasi sebagai berikut:

Variabel bebas :

X1 : Gender  
adalah persepsi responden tentang perannya sehubungan dengan jenis kelaminnya. Dalam hal ini diklasifikasikan menurut dua kelompok, yaitu pria dan wanita.

X2 : Penalaran moral,  
Merupakan kemampuan individu dalam berpikir ketika dihadapkan pada kasus-kasus yang mengandung dilema moral.

Variabel tergantung (Y) : Pengambilan keputusan etis

Pengambilan keputusan etis diukur dari sejauhmana individu mempertimbangkan aspek-aspek prinsip-prinsip etis yang meliputi lima prinsip moral dasar yaitu: 1) prinsip otonomi, 2) prinsip kejujuran, 3) prinsip keadilan, 4) prinsip saling menguntungkan dan 5) prinsip integritas moral. Instrumen disusun berdasarkan dilema moral yang sudah

disesuaikan dengan lingkup subyek penelitian.

#### Pengukuran Variabel

Variabel pengambilan keputusan etis dalam penelitian ini diukur dengan skala Likert yang sudah dimodifikasi. Pengukuran memakai lima tingkatan skor 1 sampai dengan skor 5, dimana responden diminta untuk memberikan tanda ( " ) pada alternatif jawaban sesuai dengan masing-masing jawaban dengan ketentuan berikut: Sangat setuju (SS) diberi skor 5, Setuju ( S ) diberi skor 4, Ragu-ragu ( R ) diberi skor 3, Tidak setuju ( TS ) diberi skor 2, . Sangat tidak setuju ( STS ) diberi skor 1. Khusus untuk instrumen penalaran moral digunakan jenis instrumen penalaran moral dari Kohlberg yang sifatnya paralel dengan kasus dilema moral yang berbeda

#### Populasi, Sampel dan Teknik Sampling

Populasi adalah sekumpulan orang atau obyek yang memiliki kesamaan dalam satu atau beberapa hal dan yang menjadi subyek utama dalam sebuah penelitian (Santosa dan Tjiptono, 2001). Cooper dan Schundler (2001) menyatakan bahwa populasi merupakan jumlah keseluruhan unit yang akan dianalisa yang ciri-cirinya akan diduga.

Dalam penelitian ini populasi penelitian adalah pengurus organisasi nir laba. Desain sampling yang dipakai adalah *non probability* dengan memakai teknik *accidental sampling* (Kuntjoro, 2004).. Teknik *non-probability* sampling meskipun mempunyai beberapa keterbatasan terutama pada aspek generalisasi, namun berdasarkan kondisi obyektif riil teknik ini dipandang yang memungkinkan untuk diterapkan. Jumlah sampel dalam penelitian ini ada 105. Kuesioner disebarkan sebanyak 130, yang kembali 112 dan yang tidak dapat dianalisis sebanyak 7 buah.

**Data dan metode pengumpulan data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari responden. Sedangkan metode pengumpulan data yang dipakai menggunakan metode kuesioner, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara menyebarkan kuesioner berupa pertanyaan tertulis dalam lembar formulir yang dibagikan secara langsung untuk memperoleh jawaban dan informasi atas masalah yang diteliti dan dilengkapi dengan wawancara

**Pengujian validitas (*validity*)**

Untuk menguji sejauh mana suatu alat ukur yang dipakai dapat dikatakan tepat dalam melakukan fungsinya digunakan uji validitas butir. Uji validitas dilakukan melalui *try-out* terpakai. Besarnya validitas tes ditunjukkan oleh besarnya koefisien korelasi antara butir dengan skor totalnya. (Malhotra, 2004). Dalam hal

ini pengujian validitas dilakukan dengan mengkorelasikan antara skor butir dengan nilai totalnya dengan teknik korelasi "*produk moment*" dari *Pearsson* (Singgih Santoso, 2000). Taraf signifikansi yang ditetapkan 5 %. Hasil pengujian validitas disajikan pada Tabel 1.

Seluruh butir instrumen menunjukkan valid pada taraf signifikansi 5 %, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen penelitian cukup mampu mengukur apa yang hendak akan diukur.

**Pengujian reliabilitas (*Reliability*)**

Reliabilitas menunjukkan sejauh mana hasil pengukuran dapat dipercaya (akurat) dan memberikan hasil yang konsisten. (Malhotra, 2004). Pengukuran reliabilitas dilakukan dengan bantuan program SPSS 11.0 yang didasarkan pada tingkat koefisien *alpha* "*Cronbach alpha*". Suatu instrument dikatakan *reliabel* bila nilai koefisien > 0,6 sebaliknya jika kurang dari 0,6 menunjukkan adanya

**Tabel 1**  
**Hasil Pengujian Validitas**

Variabel/Indikator	Korelasi	Keterangan
Penalaran Moral (Bagian 1)		
X11	0,675	Valid
X12	0,680	Valid
X13	0,701	Valid
X14	0,653	Valid
X15	0,559	Valid
Penalaran Moral (Bagian 2)		
X21	0,811	Valid
X22	0,765	Valid
X23	0,842	Valid
X24	0,702	Valid
X25	0,804	Valid
Uji validitas antara Instrumen Penalaran moral Bagian I dengan Penalaran Moral Bagian II sebesar 0,653		
Pengambilan Kep. Etis		
Y11	0,615	Valid
Y12	0,629	Valid
Y13	0,577	Valid
Y14	0,507	Valid
Y15	0,717	Valid
Y16	0,554	Valid
Y17	0,560	Valid
Y18	0,450	Valid
Y19	0,502	Valid
Y10	0,466	Valid

ketidakkonsistenan internal. Hasil uji reliabilitas memperlihatkan angka alpha ( $\alpha$ ) diatas 0,6, sehingga dapat disimpulkan cukup reliabel.

**Teknik analisis data**

Analisis statistik yang digunakan untuk menjawab masalah dalam penelitian ini adalah uji t sampel bebas dan analisis regresi sederhana. Semua asumsi telah diuji sebelum dilakukan analisis. Model analisis regresi yang digunakan adalah :  $Y = a + \beta_1 X_1 + e$

Keterangan :

Y = pengambilan keputusan etis

a = konstanta

$\beta$  = koefisien regresi

X1 = penalaran moral

e = koefisien pengganggu

**HASIL PENELITIAN**

Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat dijelaskan sebagai berikut.

**a. Penalaran Moral**

Berdasarkan nilai mean yang ada melalui penyajian kasus 1 dan kasus 2 memperlihatkan bahwa responden mempunyai penalaran moral yang baik pada tahap 3 mendekati 4.

**b. Pengambilan Keputusan etis**

Dalam melaksanakan pengambilan keputusan yang mengandung dilema moral, individu berusaha cukup mempertimbangkan tentang kesadaran akan tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat, berusaha untuk memberikan solusi yang menguntungkan bagi semua pihak dan berusaha menjaga nama baik. Sedangkan untuk pertimbangan prinsip etika yang lainnya dipertimbangkan dengan baik oleh responden. Hal ini memperlihatkan bahwa secara umum prinsip-prinsip etis relatif dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji t**

Pengambilan keputusan etis	Nilai t	Sign	Ho
Prinsip tanggung jawab terhadap keputusan yang dibuat	7,179	0,000	Ditolak
Mengabaikan tekanan dari pihak manapun	6,785	0,000	Ditolak
Pertimbangan hak dan kewajiban orang lain	4,092	0,000	Ditolak
Memperhatikan distribusi akan hak sesuai dengan kewajiban	4,519	0,000	Ditolak
Mempertimbangkan aspek rasional dan obyektif	8,418	0,000	Ditolak
Mempertimbangkan aspek kejujuran	5,445	0,000	Ditolak
Berusaha memberikan solusi yang saling menguntungkan	5,305	0,000	Ditolak
Berusaha memperjuangkan pihak yang minoritas	6,667	0,000	Ditolak
Berusaha memenuhi janji	5,151	0,000	Ditolak
Berusaha menjaga nama baik	4,709	0,000	Ditolak

### Hasil uji t

Hasil uji t yang dilakukan melalui bantuan Program SPSS seperti yang ditunjukkan pada Tabel 2 memperlihatkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan dalam pengambilan keputusan etis antara pria dan wanita. Ditinjau dari nilai mean pada masing-masing kelompok, memperlihatkan bahwa wanita cenderung lebih mendasarkan prinsip-prinsip etis dalam mengambil keputusan di bandingkan pria.

Berdasarkan hasil uji perbedaan mean memperlihatkan bahwa mean pengambilan keputusan etis wanita lebih tinggi dibandingkan pria. Ini artinya bahwa wanita cenderung memiliki pengambilan keputusan yang lebih etis dibandingkan pria.

Hasil analisis regresi yang dilakukan memperlihatkan hasil yang signifikan pada taraf signifikansi 0,05 dengan  $R = 0,468$ , dan  $R\text{ Square} = 0,2190$ . Hal ini berarti bahwa penalaran moral berpengaruh positif signifikan terhadap pengambilan keputusan etis. taraf signifikansi 5 %. Persamaan regresinya adalah  $Y = 21,360 + 0,744 X_1 + e$

Hasil analisis ini memperlihatkan bahwa semakin tinggi penalaran moral, semakin tinggi pula kecenderungan untuk mengambil keputusan etis. Hasil ini juga memperlihatkan bahwa hanya 21,90 % terjadinya pengambilan keputusan etis dapat dijelaskan oleh variabel penalaran moral. Dengan demikian banyak variabel lain yang lebih punya peran penting disini.

### PEMBAHASAN

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa gender memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan etis. Penelitian ini juga mengungkapkan bahwa terdapat perbedaan pengambilan keputusan etis antara pria dan wanita. Wanita cenderung lebih mempertimbangkan prinsip-prinsip etis dalam melakukan pengambilan

keputusan dibandingkan pria. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan Ford dan Richardson (1994) yang juga mengungkapkan bahwa wanita cenderung lebih mempertimbangkan prinsip-prinsip etis dalam pengambilan keputusan. Studi lain yang dilakukan Glover (2002) juga menunjukkan bahwa wanita lebih etis dalam mengambil keputusan dibandingkan pria.

Mengapa hal demikian terjadi. Loe *et al.*, (2000) mengkaitkannya dengan kondisi bahwa umumnya wanita lebih peka terhadap masalah-masalah etis dibandingkan pria. Beberapa argumentasi yang dapat menjelaskan mengapa dalam suatu budaya tertentu wanita cenderung lebih mendasarkan pada prinsip-prinsip etis dalam pengambilan keputusan dikemukakan oleh Glover, *et al.*, (2002). Menurut Glover pada kelompok masyarakat dimana nilai-nilai keagamaan dijunjung tinggi dan masih adanya persepsi bahwa pria dan wanita itu berbeda hasilnya menunjukkan bahwa terdapat perbedaan pengambilan keputusan etis antara pria dan wanita. Kajian lain yang dilakukan Schminke dan Ambrose (1997) menyatakan bahwa perbedaan kesadaran etis antara pria dan wanita ini terkait dengan proses sosialisasi yang dilakukan mulai dari keluarga dan masyarakat. Dalam budaya dimana nilai-nilai keagamaan dijunjung tinggi dan ditunjang dengan pandangan yang kuat tentang peran seksual tradisional, wanita dituntut untuk lebih patuh, selalu menjaga hubungan harmonis dengan lingkungan dan hubungan interpersonal yang baik. Akibat adanya harapan yang demikian dan proses sosialisasi yang membedakan pria dan wanita dalam kaitannya dengan tindakan moral, maka akan berpengaruh pada pola pikir dan tindakan wanita dalam pengambilan keputusan.

Hasil analisis regresi juga memperlihatkan bahwa penalaran

moral berpengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan etis pada para pelaku organisasi nir laba. Semakin tinggi penalaran moral, semakin tinggi pula kesadarannya untuk mempertimbangkan prinsip-prinsip etika dalam pengambilan keputusan. Namun demikian pengaruh dari penalaran moral ini relatif kecil (hanya 21, 90 %). Hal ini dapat dipahami karena menurut Tyson (1992) variabel seperti umur, *locus of control*, tipe kepribadian dan faktor situasional punya peran penting dalam menjelaskan pengambilan keputusan etis (Loe, et al. 2000 ; Hegarty dan Sims, 1979)

#### KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN PENELITIAN

Hasil penelitian ini mengungkapkan bahwa faktor gender berpengaruh terhadap pengambilan keputusan etis pada organisasi nir laba. Wanita ternyata cenderung lebih memperhatikan faktor etis dalam pengambilan keputusan dibandingkan dengan pria. Selain itu penalaran moral berpengaruh terhadap pengambilan keputusan etis.

Dalam konteks Indonesia, meningkatnya jumlah wanita yang menempati posisi penting di organisasi nir laba akan memberikan pengaruh bagi dihasilkannya keputusan-keputusan etis yang sekarang ini menjadi tuntutan masyarakat. Oleh karena itu upaya-upaya yang mendorong dan memberi kesempatan kepada wanita untuk memegang peran penting dalam posisi *decision maker* menjadi hal yang penting. Dalam aspek manajerial pun pemberian kesempatan kepada wanita untuk memberikan ide dan usulan yang terkait dengan kepentingan publik perlu dilakukan.

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan terutama tidak dikajinya beberapa faktor yang merupakan karakteristik individu yang terkait

dengan pengambilan keputusan etis dan perilaku etis seperti *locus of control*, tipe kepribadian, kekuatan moral, serta faktor situasional. Selain itu dari aspek instrumen, untuk pengukuran pengambilan keputusan etis pengukurannya lebih didasarkan pada simulasi kasus yang ada, sangat mungkin dalam realitasnya jika individu dihadapkan pada kondisi nyata yang sangat jauh berbeda hasilnya.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Anoraga, Pandji, 1992. Psikologi Kerja. Cetakan Pertama. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Bass, I Barnett, T and Brown, 1998. "The Moral Philosophy of Sale Managers and Its Influence on Ethical Decision Making". *Journal of Personal Selling & Sale Management*, Vol. VII. No. 2. Spring, pp. 1-17.
- Betz, M., O'Connell, L. Shepard, J.M., 1989. "Gender Differences in Proclivity for Unethical Behavior", *Journal of Business Ethics*, 19. pp. 309 - 318.
- Blanchard, K and N.V. Peale, 1998. *The Five P's of Ethical Power*. USA: Mc Millan.
- Cooper, D.R. and C.W. Emory, 1995. *Business Research Methods*, Chicago: Irwin.
- Effendi, Sofian dan Singarimbun, Masri, 1989. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : PT Pustaka LP3ES Indonesia.
- Franke, G. Crown, D. and Spake, D, 1997. "Gender Differences in Ethical Perceptions of Business Practices: A Social Role Perspective", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82 No. 6, pp. 920 - 934.
- Fritzche, D., 1998. "The Effects of Personal Values and Organizational Goals Upon The Ethical Dimensions of Decision

- Making", *Paper*, Submitted to the Social Issues Divisions of the Academy of Management Meeting, Sanfransisco, CA.
- Hegarty, W dan Sims, H., 1978. "Some Determinant of Ethical Decision Behaviour an Experiment", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 63 No.4, pp. 451 - 457.
- Gaudine, A and Thorne, L., 2001. "Emotion and Ethical Decision Making in Organizations", *Journal of Business Ethics*, Vol 31. pp. 175 - 187.
- Glover, et al., 2002. "Gender Differences in Ethical Decision Making", *Woman in Management Review*, Vo. 17 No.5. pp. 217-227.
- Ibrahim, Marwah Daud, 1994. *Teknologi, Emansipasi dan Transedensi: Wacana Peradaban dengan Visi Islami*. Cetakan Pertama. Bandung : Mizan.
- Jones, T., 1991. "Ethical Decision Making by Individuals in Organizations : An Issue-Contingent Models", *Academy of Management Review*, Vol 12 No2, pp. 366 - 395.
- Kartini Kartono, 1977. *Psikologi Wanita, Gadis Remaja dan Wanita Dewasa*, Bandung : Mizan.
- Keraf, A. Sony, 1998. *Etika Bisnis: Tuntutan dan Relevansinya*, Yogyakarta: Kanisius.
- Loe, Terry, Linda Ferrel and P. Mansfield, 2000. "A Review of Empirical Attitudes Assesing Ethical Decision Making in Business", *Journal of Business Ethics*, Vol 2, pp. 185 - 204.
- Malhotra, Naresh K., 2004. *Marketing Research: An Applied Orientation*, USA: Prentice-Hall.
- Naisbitt, and P. Aburdene, 1990. *Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990s*, New York: William and Morrow Co. Inc.
- Narsa, I. Made dan Supriyadi, 2001. "Aspek Gender Dalam Pertimbangan Staffing/Rekrutmen Pegawai Akuntansi dan Keuangan di Indonesia", *Majalah Ekonomi*, Tahun XI, No. 1 April 2001.
- Navran, F. 1997. "Promoting Ethical Behavior". Available at [www.navran.com/articles/EthBehaviour.htm](http://www.navran.com/articles/EthBehaviour.htm). 1-6
- Riegger, D. dan King E., 1992. "A Study of the Effect of Age and Gender Upon Student Business Ethics", *Journal of Business Ethics*, Vol 11, pp. 179 - 186.
- Singgih Santosa, 2000. *Buku Latihan SPSS dan Parametrik*, PT. Elexmedia Komputindo: Jakarta.
- Schminke, M. and Ambrose, M. 1997. "Asymmetric Perceptions of Ethical Frameworks of Men and Women in Business and Non-Business Settings", *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 719 - 729.
- Serwinck, P., 1992. "Demographic and Related Differences in Ethical Views Among Small Business", *Journal of Business Ethics*, Vol. 11, pp. 555 - 566.
- Singhapakdi, A. Vitell, S. and Franke, G., 1999. "Antecedents, Consequences, and Mediating Effects of Perceived Moral Intensity and Personal Moral Philosophies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27 No. 1, Winter, pp. 19 - 36.
- Sugiyono, 1999. *Metode Pelatihan Bisnis*. Bandung : Alfa Beta.
- Trevino, L., and Youngblood, 1990. "Bad Apples in Bad Barrels: A Causal Analysis of Ethical Decision Making Behavior in Organization", *Journal of Applied Psychology*, Vol 75 No.4, pp. 378 - 385.