

Etika Organisasi: Upaya Penumbuhan Komitmen

Ivor Hubertus Soegijo, Teguh Wijaya Mulya, dan Artiawati Mawardi

Fakultas Psikologi, Universitas Surabaya

E-mail: Ivor_hubertus@yahoo.com/ teguh@ubaya.ac.id/ artiawati@ubaya.ac.id

Abstract. All too often, tobacco producing companies, experience problems concerning deceitfulness committed by farmers as working partners. To alleviate such, a connecting person called field force was established. The application of ethics in working relations between the field forces and farmers have improved their working commitment. This research explored the needs to build ethics and how it could be reached. In this explorative qualitative approach, interviews and observations were conducted on the manager, four field forces, and four farmers. Success of ethical application in organisation could be influenced by spirituality, cultural background, and life experience. The existence of ethics within organisation could enhance the working commitment of workers and partners in working. Commitments enhance activity and productivity, minimizing fraud in organisation, and minimizing the effects of negative career entrenchment.

Key words: ethics in organisation, field force, commitment, career entrenchment

Abstrak. Perusahaan yang bergerak di bidang tembakau banyak mengalami masalah yang berkaitan dengan kecurangan dari mitra kerja (petani). Untuk mengatasinya dibentuklah tenaga penghubung lapangan yang dijuluki *field force*. Penerapan etika dalam relasi kerja tenaga lapangan dan petani telah menumbuhkan komitmen dalam bekerja. Penelitian ini berusaha mengeksplorasi apa yang diperlukan untuk membangun etika dan bagaimana cara melakukannya. Dalam penelitian kualitatif eksploratif ini dilakukan wawancara dan observasi pada manajer, empat orang tenaga lapangan, dan empat orang petani. Keberhasilan penerapan etika dalam organisasi dapat dipengaruhi oleh spiritualitas, latar belakang budaya, dan pengalaman hidup. Adanya etika dalam organisasi dapat meningkatkan komitmen para *field force* sebagai penghubung dan para petani sebagai mitra kerja dalam bekerja. Komitmen meningkatkan kinerja dan produktivitas karyawan, mengurangi kecurangan dalam organisasi, serta mengurangi dampak negatif *career entrenchment*.

Kata kunci : etika dalam organisasi, tenaga penghubung lapangan (*field force*), komitmen, *career entrenchment*

Ketidakjujuran dalam bekerja adalah hal yang biasa terjadi dalam perusahaan tembakau. Kecurangan terjadi di dalam dan di luar perusahaan. Contoh kecurangan yang terjadi di dalam antara lain penggunaan uang perusahaan untuk keperluan pribadi, manajer pembelian memasukkan anak-anaknya untuk bekerja di perusahaan, dan membatasi petani yang akan bergabung sebagai mitra kerja, serta adanya penukaran mutu tembakau yang didapat petani dengan tembakau yang didapat oleh anak-anak manajer pembelian sehingga petani selalu mendapat harga beli tembakau yang rendah. Adapun kecurangan yang terjadi di luar dilakukan oleh para petani sebagai mitra kerja perusahaan, misalnya menjual tembakau ke perusahaan lain, menggunakan dana bantuan perusahaan untuk keperluan pribadi, menjual bantuan bibit yang diberikan oleh perusahaan kepada petani, atau menjual bantuan pupuk yang diberikan perusahaan. Hal yang sama juga terjadi di PT. GMIT sebagai salah satu perusahaan tembakau di Jember.

Untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan mengeluarkan semua orang-orang yang telah terbukti melakukan kecurangan, mengangkat orang-orang yang selama ini dianggap jujur dan mampu bekerja dengan baik, serta membentuk tenaga *field force*. *Field force* bertugas sebagai “jembatan” yang menghubungkan perusahaan dengan petani. Mereka bertugas menyediakan data dan informasi yang akurat mengenai situasi penanaman tembakau di lapangan, sehingga nantinya perusahaan dapat melakukan pembelian daun tembakau dengan batasan harga, jumlah, dan kualitas yang sesuai agar dapat diproses untuk memenuhi permintaan pembeli produk perusahaan. Di lapangan, *field force* bertugas mendampingi dan menjalin hubungan emosional dalam bentuk hubungan yang saling pengertian dengan para petani, perantara dan pihak-pihak lain yang terkait. Tenaga *field force* ini terbukti efektif mengurangi masalah-masalah yang terjadi. Catatan perusahaan menunjukkan bahwa angka pelanggaran yang terjadi menurun

hingga 90% terhitung dari 2003 sampai dengan 2005.

Intensitas kunjungan yang dilakukan oleh *field force*, secara tidak langsung menciptakan suatu ikatan emosional yang kuat dan menimbulkan rasa percaya diri petani karena merasa diperhatikan. Mereka merasa terikat, memiliki, bahkan berani berkorban demi PT GMIT. Sikap seperti ini didefinisikan sebagai suatu bentuk loyalitas oleh Gibson (1984). Ia mendefinisikan loyalitas sebagai sikap individu untuk tetap bertahan dalam suatu kelompok organisasi yang dilandasi atas rasa keikatan yang kuat serta punya rasa memiliki, tanggung jawab yang tinggi, dan rela berkorban demi kepentingan dan tujuan organisasi tersebut.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa “jembatan” yang dibangun oleh *field force* sangat kokoh. Kohnnya hubungan tersebut selanjutnya juga memengaruhi bagaimana kaum petani tersebut menanggapi adanya kasus penyelewengan terhadap kontrak kerja dengan PT GMIT. Adanya sanksi sosial yang terjadi di kalangan petani mau tidak mau membuat perusahaan tidak terlalu perlu melakukan sanksi hukum apa pun terhadap pelanggaran yang dilakukan oleh petani, karena petani akan merasa “sungkan” sekaligus malu.

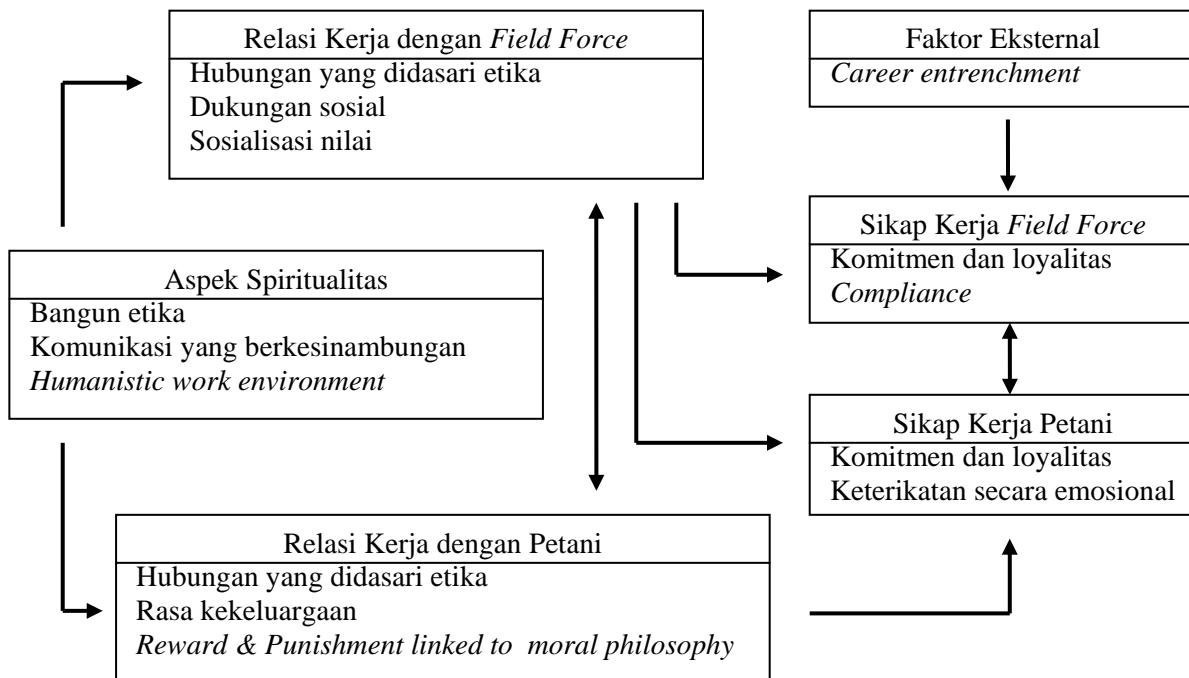
Lebih lanjut, sanksi sosial yang terjadi tersebut diperkuat oleh etika yang dibangun oleh PT. GMIT sebagai pihak perusahaan. Hal ini sesuai yang dikatakan oleh Selley (1994) bahwa etika dalam perusahaan akan membantu untuk mengurangi tingkat kecurangan, karena pelakunya akan merasa lebih bersalah dan tidak dapat merasionalisasi tindakannya. Seseorang yang memiliki standar etis yang tinggi akan menolak kecurangan. Perusahaan yang didasari etika akan memiliki karyawan yang memiliki etika pula, dan kecurangan akan sangat jarang terjadi pada perusahaan seperti ini.

Etika yang muncul sebenarnya dimulai dari adanya spiritualitas dari manajer di perusahaan itu. Ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Claude dan Zamor (2003) bahwa spiritualitas seseorang akan memengaruhi bagaimana pemahaman dan interpretasi seseorang terhadap perilaku yang etis (lihat gambar 1). Webster (sitat dalam Claude & Za-mor) mendefinisikan spiritualitas sebagai sesuatu yang terkait dengan jiwa, termasuk hal-hal yang memengaruhinya; atau berhubungan dengan hal-hal sakral; terkait keagamaan; atau terkait dengan atau termasuk dalam jiwa. Hal ini menyinggung harapan dan mimpi, pola pemikiran, emosi, dan perilaku seseorang. Claude & Zamor menyatakan bahwa spiritualitas dalam kerja dapat termanifestasikan dalam beberapa bentuk, namun selalu terbagi dalam dua ting-

katan yang berbeda, yaitu tingkat pribadi dan tingkat organisasi. Dalam tingkat yang pertama, orang yang termasuk adalah mereka yang memerhatikan kecocokan antara tempat kerja mereka dengan kehidupan spiritual mereka, bahkan sebelum mereka masuk ke tempat kerja tersebut. Spiritualitas yang berada pada tahap ini tidak perlu berkaitan dengan suatu religi tertentu. Suatu tempat kerja mungkin saja tidak memiliki produktivitas yang tinggi hanya karena karyawan yang bekerja di sana tidak bisa menemukan cara bagaimana mereka bisa menyalurkan spiritualitas mereka dalam bekerja. Tetapi ketika orang yang spiritual bergabung dengan suatu tempat kerja yang sesuai dengan yang mereka harapkan mereka akan mendukung teman sekerja mereka, mereka akan mencari kualitas dalam bekerja, mereka akan bekerja dengan baik. Pada tingkat yang kedua adalah organisasi menekankan spiritualitas sebagai cara untuk meningkatkan produktivitas.

Etika sering kali disamakan dengan spiritualitas seseorang, namun pada kenyataannya dua hal ini sangat berbeda. Claude & Zamor (2003) mengatakan bahwa spiritualitas berbeda dengan etika, walaupun seseorang yang spiritual akan lebih mudah untuk menjadi orang yang etis. Topik bahasan mengenai spiritualitas juga banyak dibahas dalam etika, seperti karakter dan pengorbanan diri sendiri demi kepentingan orang lain. Etika atau filosofi moral bertujuan menjelaskan sesuatu yang benar ataupun salah, hal ini sangat penting karena dunia manusia dipenuhi oleh ide-ide yang berkaitan dengan baik atau buruk dan benar atau salah. Etika seringkali dikaitkan dengan bentuk-bentuk perilaku yang harus diterima oleh karyawan baru sebelum mereka bekerja. Sangat dapat dipahami bahwa setiap orang di suatu tempat kerja memiliki pemahaman sendiri-sendiri tentang perilaku apa yang secara moral dapat diterima dan perilaku apa yang secara moral tidak dapat diterima. Tetapi dari semua pemahaman tentang perilaku yang dapat diterima atau tidak ini, terdapat banyak sekali variabel yang telah mengakar pada spiritualitas seseorang. Etika adalah sesuatu yang lebih luas, nilai-nilai yang mengendalikan aturan. Pendek kata etika lebih daripada memastikan seseorang tidak tertangkap melakukan kesalahan (Kubal, Baker, & Coleman, 2006).

Penelitian ini bermaksud mengungkap bagaimanakah proses penerapan etika relasi kerja perusahaan-*field force*-petani yang efektif sehingga dapat menimbulkan loyalitas seperti pada PT. GMIT, hal apa sajakah yang memengaruhi pembentukan etika dalam relasi kerja, bagaimana cara menciptakan suasana etis, dan apakah



Gambar 1. Dinamika etika organisasi.

dampak dari etika tersebut.

Metode

Penelitian ini menggunakan paradigma interpretif yang bertujuan memahami pandangan subjektif tiap individu yang bekerja di PT. GMIT terhadap realita. Metode yang digunakan untuk melakukan penelitian ini adalah metode kualitatif dengan pengambilan sampel tipikal. Informan dalam penelitian ini adalah manajer, *field force*, dan petani yang bermitra dengan PT. GMIT. Petani yang dimaksud adalah *blandang* (petani dagang). *Blandang* biasanya memiliki sebidang tanah yang dikerjakan sekaligus menyalurkan tembakau dari teman-teman petani ke perusahaan. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dengan pedoman umum dan observasi. Analisis data dilakukan dengan melalui tahapan organisasi data, koding, dan analisis. Semua nama yang digunakan dalam penelitian ini adalah nama samaran.

Hasil dan Bahasan

Etika yang ada pada perusahaan tidak muncul de-

ngan sendirinya. Kemunculan etika dipicu oleh adanya spiritualitas dari manajer yang bekerja di PT. GMIT. Proses penumbuhan etika yang dilakukan pimpinan di PT. GMIT melalui beberapa tahapan yaitu membangun etika, komunikasi yang berkesinambungan, dan *humanistic work environment*.

Bangunlah Etika!

Proses penumbuhan etika harus dimulai dari diri pemimpin terlebih dahulu yang bertindak sebagai model perilaku. Manajer di PT. GMIT memiliki suatu pandangan pribadi yang isinya mengharapkan anak buahnya akan menjadi orang yang bersih dan bertanggung jawab.

Pak Kartolo (manajer): "Yang jelas aku pingin mempunyai anggota yang di mana orang itu bekerja dengan baik dalam arti dalam segi teknis budidayanya tapi juga segi kehidupan yo kehidupan sehari-hari, tingkah laku sehari-hari"

Nilai-nilai pribadinya ini lalu ia turunkan pada para *field force* sebagai bawahan dan petani sebagai mitra kerja, ia senantiasa mengingatkan *field force* dan petani untuk bekerja jujur dan penuh etika, serta memedulikan lingkungan sekitar.

Pak Kartolo (manajer): "...tu nambah anggota baru tu bisa, asalkan etika tu harus dijaga. Etika berbisnis harus dijaga, mereka kan ndak paham toh? Lebih daripada yang lain tingkat kejujuran, di samping ini paling utama yo, juga masalah teknis harus paling pintar itu syarat yang kedua. Tapi yang paling utama ya kejujuran itu. Sering saya omongkan. Saya lihat mereka itu terlalu menunjukkan bahwa mereka pamer. Pengertiannya wajar itu jangan sampai menunjukkan diri di atas. Yang lainnya itu menderita."

Etika dalam perusahaan sudah diperkenalkan pada para karyawan sebelum mereka memasuki perusahaan. Etika dijadikan dasar untuk merekrut pegawai, melakukan pelatihan, dan promosi karyawan.

Pak Hovin (*field force*): "Waktu itu ada pertanyaan dari Pak Sten, takon ngene 'Bisnis itu ada 3 pilihan Business is Business, Business is Etika, Business is Social, Anda pilih yang mana? Silahkan Anda buat alasan.' Aku njawab Business is Etika, yang 2 njawab Business is Business, yang lainnya Business is Social. Aku sendiri yang etika, terus ditanyai 'Kenapa?' Soalnya bisnis kalau tidak didasari etika, kita hanya sekedar setelah bisnis kita selesai, kita ndak akan dapat relasi kerja ndak akan dapat jaringan yang lebih baik", simple jawabanku waktu itu. Dari bermacam-macam jawaban itu yang benar, menurut yang saya baca di buku, itu bisnis adalah etika!"

Pak Budo (*field force*): "Selain itu juga pernah ada pelatihan dari kantor yang membahas tentang berpikir positif itu tadi dan hal-hal lain seperti kejujuran dalam bekerja, dan yang lainnya dan itu semua cukup masuk bagi saya."

Pak Kartolo (manajer): "Soale ndak mudah lo yo, posisi di tempat saya kalau saya istilahne saya suruh memilih seseorang, paling utama iku tingkat kejujuran'e relatif lebih tinggi dari yang lain, paling tinggi, yang saya utamakan"

Proses penerapan etika dalam perusahaan ini memunculkan perasaan bersalah dalam diri petani sebagai mitra kerja jika mereka melakukan kecurangan. Hal ini sangat sesuai dengan yang telah diungkapkan oleh Selley (1994), perilaku etis yang diberlakukan pada seluruh anggota organisasi dapat menimbulkan niatan yang baik, dan ini berarti bisnis yang lebih baik. Lebih spesifik lagi, dengan menjalankan perusahaan secara etik maka dapat dikurangi kecurangan di perusahaan itu, karena para pelaku kecurangan akan merasa lebih bersalah pada dirinya sendiri, dan tidak dapat membenarkan kecurangan yang ia lakukan.

Komunikasi yang Berkesinambungan

Komunikasi yang berkesinambungan adalah salah satu aspek vital yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan untuk mewujudkan etika, hal ini didukung oleh

Kubal, Baker, & Coleman (2006) yang mengemukakan bahwa salah satu cara yang dapat diambil perusahaan agar dapat mewujudkan etika dalam perusahaan mereka adalah dengan membantu para karyawan tetap terhubung melalui berbagai macam sarana komunikasi. Pola komunikasi yang terjadi di PT. GMIT sifatnya berkesinambungan. Manager selaku atasan sering kali menanamkan pada para *field force* dan petani sebagai mitra kerjanya untuk selalu mengutamakan etika dalam bekerja.

PT. GMIT tidak hanya memberitahukan tentang aturan etika dalam organisasi melalui nasihat-nasihat kepada *field force* dan petani, perusahaan juga tidak akan segan melakukan pemutusan hubungan kerja permanen ataupun sementara kepada *field force* dan petani jika mereka terbukti melakukan pelanggaran terhadap etika.

Pak Zul (*field force*): "Karna katanya pak Lukas (direktur) kalo ketemu dagang arepe dipecat. Jadi kita ndak bisa"

Proses komunikasi yang terjadi di PT. GMIT ini tidak hanya terjadi dari manajer kepada petani, tetapi juga dari *field force* kepada para petani. Proses komunikasi secara berkesinambungan yang terjadi di PT. GMIT terjadi secara langsung, dalam artian manajer di sana akan "turun" langsung untuk melakukan proses komunikasi pada para *field force* dan petani. Komunikasi yang dilakukan secara langsung ini memiliki keuntungan yang besar seperti yang telah dikatakan oleh Selley (1994) bahwa seorang CEO atau kepala suatu departemen yang berkomunikasi langsung dengan semua orang di bawah kendalinya sesungguhnya berada dalam posisi yang lebih baik untuk menyampaikan nilai-nilai dan pesan yang penting daripada seorang pemimpin yang selalu berada di puncak sistem hierarki; setidaknya akan selalu ada kemungkinan distorsi informasi pada setiap tingkatan organisasi saat informasi mengalir turun. Langkah yang dilakukan perusahaan untuk melakukan komunikasi yang berkesinambungan secara langsung ini telah berhasil mempertahankan etika dalam organisasi. Selain itu adanya komunikasi yang berkesinambungan mengakibatkan citra perusahaan membaik, sehingga menarik petani-petani yang belum bermitra untuk menjadi mitra perusahaan.

Humanistic Work Environment

"Lingkungan kerja yang dipenuhi rasa kemanusiaan,"

inilah yang saat ini sedang dibangun oleh perusahaan dan tiap individu yang berada didalamnya. Sebelum manajemen baru terbentuk, PT. GMIT bukanlah perusahaan yang memedulikan nilai-nilai kemanusiaan. Pak Kartolo selaku manajer dulu pernah mendapat perlakuan yang tidak menyenangkan, ia tidak dihargai dan tidak didukung sama sekali dalam kerja oleh atasannya.

Perlakuan-perlakuan tidak menghargai manusia inilah salah satu contoh dari bentuk lingkungan kerja yang tidak dipenuhi rasa kemanusiaan, lingkungan seperti ini jika terus dipertahankan tidak hanya akan membuat pegawai merasa tertekan bahkan dapat mengakibatkan bangkrutnya perusahaan. Dipengaruhi oleh pengalamannya di dalam bekerja yang kurang menyenangkan, Pak Kartolo selaku manajer memahami pentingnya suatu bentuk lingkungan kerja yang dipenuhi rasa kemanusiaan. Saat ini—setelah menjabat sebagai manajer menggantikan atasannya yang dulu—ia berusaha menerapkan nilai-nilai kemanusiaan dalam kerjanya. Ia berusaha untuk mengembangkan suatu model kepemimpinan spiritual, seperti yang dikatakan oleh Fairholm (1996) bahwa kepemimpinan spiritual merupakan salah satu fungsi dari kepemimpinan yang menolak model masa lalu dari kepemimpinan manusia yang berfokus pada nilai ketertarikan pada diri sendiri, yang berarti menolak sifat mementingkan diri sendiri, melainkan berfokus pada nilai etis yang paling tinggi seperti integritas, kebebasan dan keadilan.

Beberapa cara dilakukan manajer untuk mewujudkan lingkungan kerja yang dipenuhi rasa kemanusiaan ini, yaitu dengan selalu menaruh perhatian pada masalah yang dialami bawahan dan mitra kerjanya, baik itu masalah dalam pekerjaan ataupun masalah pribadi. Manajer juga sering-kali memberikan *reward* pada para *field force* setiap kali mereka berhasil meraih prestasi tertentu. Pemberian *reward* ini meski tidak berupa uang—merupakan salah satu cara untuk menghargai manusia, seperti yang telah diungkapkan Moenir (1987) tentang salah satu usaha pembinaan kepegawaian yang didasari pendekatan manusawi di Indonesia, yaitu pemberian penghargaan kepada pegawai atas jasa dan baktinya, baik berupa material maupun immaterial. Upaya lain yang perlu dilakukan perusahaan menurut Moenir adalah dengan pemberian upah yang layak. Dilakukan dengan berpedoman pada prinsip penggajian sama untuk pekerjaan yang bobotnya sama.

Selain itu manajer juga selalu berusaha untuk menjalin komunikasi yang sifatnya dua arah dengan petani, ia bersedia untuk mendengarkan pendapat petani. Sikap

manajer di PT. GMIT ini sangat sesuai dengan apa yang diungkapkan Harvey (2003) tentang karakteristik dari pemimpin yang etis yaitu memerhatikan perasaan, pendapat, dan reaksi dari para teman kerjanya, bawahan, pelanggan, dan semua orang yang berada dalam lingkungan pengaruhnya. Semua perhatian dan perlakuan yang dilakukan oleh manajer ini berasal dari satu nilai yang ia kembangkan selama ia bekerja di PT.GMIT, nilai ini muncul ketika ia mendapat perlakuan yang kurang menyenangkan dari atasannya dulu. Nilai apakah itu?

Pak Kartolo (manajer): "... ya kuncinya cuman satu, memanusiakan manusia"

"Memanusiakan manusia". Nilai inilah yang akhirnya dipahami oleh Pak Kartolo sebagai suatu nilai yang penting untuk menjaga berjalannya organisasi. Nilai ini tidak hanya berhenti di tingkat pemahamannya, ia juga berusaha menerapkan nilai-nilai ini dalam pekerjaannya.

Pak Kartolo (manajer): " E... saya menganggap mereka teman ya, dan juga mereka sebetulnya kalo kita ke mereka katakanlah sering.... katakanlah bukan sering ya, meskipun tidak sering pun, kita... sering kontak ke mereka kan akhirnya kan mereka kan juga merasa... merasa! Diorangkan toh? Itu tok sakjane"

"Merasa diorangkan"; dari dua kata sederhana ini dapat ditarik berbagai simpulan. Dari sini dapat dilihat bahwa ia ingin memperlakukan orang lain, baik itu bawahan maupun mitra kerjanya setara dengannya, ia tidak ingin pengalamannya tidak "diorangkan" oleh atasannya dulu dialami oleh orang-orang di sekitarnya. Nilai yang ditanamkan oleh manajer ini akhirnya menuju kepada para *field force*, mereka juga menerapkan nilai yang sama dalam menjalin hubungan dengan petani. Adanya penerapan nilai kemanusiaan ini ternyata telah membawa keuntungan bagi para *field force*, yaitu membantu mereka dalam menyeleksi petani yang akan dijadikan mitra kerja.

Penerapan nilai kemanusiaan dalam perusahaan juga membawa beberapa keuntungan lain, misalnya dengan adanya penghargaan terhadap sesama, maka seseorang akan lebih mudah berkreasi, sehingga perusahaan akan lebih cepat berkembang. Apakah ada dampak yang lain? Dengan dihargai maka seseorang akan menjadi *sungkan* sehingga ia akan ragu untuk melanggar perintah ataupun melakukan kecurangan dalam bekerja.

Pak Laksmono: "Malah kalau dihargai itu sungkan"

Sikap para petani dan *field force* yang merasa *sung-*

kan untuk melakukan kecurangan dalam bekerja karena merasa diperlakukan “sebagai manusia” akan semakin jelas jika melihat teori yang dikemukakan oleh Robbins (1991) tentang faktor-faktor yang memengaruhi kepuasan kerja. Salah satu faktor yang memengaruhi kepuasan kerja menurut Robbins adalah adanya rekan-rekan kerja yang mendukung. Dukungan ini salah satunya dapat berupa pengertian, persahabatan, pujian-pujian atas kerja yang baik, yang diberikan atasan. Sikap ”mengorangkan” yang dilakukan atasan kepada bawahannya ini dapat meningkatkan kepuasan kerja. Ketika kepuasan kerja meningkat secara tidak langsung anggota organisasi akan merasa lebih nyaman berada di dalam organisasi tersebut, sehingga mereka tidak ingin melakukan hal-hal yang dapat menghapus eksistensi mereka di organisasi tersebut. Semua makhluk hidup pada hakikatnya akan selalu mencari kenyamanan dalam hidupnya.

Etika dalam Bekerja

Beberapa hal yang penting muncul dalam proses penerapan etika dalam organisasi, yang pertama adalah hubungan yang didasari etika. Hubungan yang didasari etika muncul sebagai akibat dari penerapan etika dalam bekerja yang dilakukan oleh perusahaan dan manajer. Etika yang terjadi dalam PT. GMIT terjadi pada dua tingkat, yaitu tingkat mikro ketika seseorang menerapkan etika untuk kepentingan pribadinya, dan tingkat makro dimana seseorang menerapkan etika untuk kepentingan orang lain. Etika yang terjadi pada tingkat mikro dan makro di PT. GMIT tidak hanya ditunjukkan oleh sikap dan perilaku atasan, tetapi juga tercermin dari sikap dan perilaku *field force* serta petani. Salah satu tanda bahwa perusahaan dijalankan berdasar hubungan yang didasari etika adalah dari adanya *patience*, yaitu adanya pemasukan perhatian dan kesabaran untuk mengembangkan dan menjaga hubungan berdasar etika yang sifatnya abadi. (Blanchard, 1987) Demikian juga yang terjadi di PT. GMIT, mereka mengembangkan suatu hubungan yang didasari etika yang sifatnya abadi, mereka berusaha menjaga hubungan itu supaya tidak hilang. Manajer tidak ingin dipandang sebagai orang yang memiliki kuasa dan ditakuti, ia lebih ingin menjadi pemimpin yang bisa mendengarkan dan memerhatikan bawahan dan mitra kerjanya, sehingga hubungan baik yang ia miliki dengan bawahan dan mitra kerjanya akan berlangsung terus walaupun ia sudah tidak bekerja di sana.

Adanya hubungan yang didasari etika ini telah mengakibatkan munculnya suatu kebanggaan bagi para petani yang bermitra dengan perusahaan.

Pak Mansi (petani): “...jadi di mata pelaku-pelakunya GMIT itu walaupun GMIT itu dipandang kecil di mata gudang lain, tapi bagi blandangnya itu rumangsa tersanjung gitu lo. Dari petani luaran itu imagnya kayak gitu, bahkan dari petani luaran itu ada yang pingin bermitra karo GMIT itu ada, gara-gara di gudangnya di luaran itu dipandang orangnya GMIT itu orangnya termasuk... bersih... dalam arti ya... tetep aja ... kan orangnya pinter-pinter.”

Petani sebagai mitra kerja merasa bangga jika mereka bergabung dengan PT. GMIT walaupun mereka menyadari perusahaan yang bermitra dengan mereka bukanlah perusahaan yang memiliki reputasi tinggi. PT. GMIT dipandang sebagai tempatnya orang yang “bersih”. Kata “bersih” di sini sangat berkaitan erat dengan kata “jujur”; sementara kejujuran sendiri adalah salah satu aspek dari etika. Kebanggaan ini secara tidak langsung telah melahirkan suatu komitmen untuk bekerja “bersih” atau loyal. Para petani sebagai mitra kerja tidak ingin berbuat curang dalam bekerja karena mereka tidak ingin memutuskan hubungan kemitraan dengan PT. GMIT, bermitra dengan PT. GMIT adalah suatu kebanggaan bagi petani. Prinsip yang kedua yang harus ada dalam suatu hubungan yang didasari etika adalah *pride*, para karyawan akan lebih mudah menolak godaan untuk bekerja secara tidak etis ketika mereka merasa bangga pada tempatnya bekerja (Blanchard, 1987).

Selain fenomena munculnya hubungan yang didasari etika pada manajer, karyawan, dan mitra kerja, ada beberapa fenomena lain yang muncul secara spesifik pada perusahaan. Fenomena yang pertama adalah munculnya dukungan sosial, yaitu suatu dukungan yang timbul dari lingkungan sosial yang dapat berupa perkataan dan perbuatan. Strauss dan Sayles (1980) mengemukakan bahwa sumber-sumber dukungan sosial dapat diperoleh dari atasan atau supervisor, teman sekerja, dan keluarga. Demikian juga yang terjadi di PT. GMIT; dukungan sosial yang terjadi di PT. GMIT memiliki beberapa bentuk. Bentuk yang pertama adalah dukungan emosional berupa perhatian, kepedulian terhadap masalah yang sedang dialami bawahan dan mitra kerja, serta adanya penghargaan terhadap hasil kerja bawahan yang diwujudkan melalui pujian-pujian yang diberikan atasan terhadap bawahannya. Dukungan emosional ini tidak hanya ditunjukkan oleh manajer, tetapi juga oleh para *field force* kepada para petani.

Bentuk dukungan sosial yang kedua adalah dukung-

an instrumental, yaitu pemberian fasilitas dari perusahaan kepada karyawan dan mitra kerjanya untuk menjalankan tugas. Dukungan yang diberikan pada karyawan berupa pemberian fasilitas sepeda motor, penggantian biaya servis dan bensin, serta tunjangan kesehatan. Adapun dukungan yang diberikan pada mitra kerja berupa pemberian bantuan pupuk dan modal tanam.

Bentuk dukungan lain adalah, upaya dari manajer untuk membantu menyelesaikan pekerjaan *field force*, manajer sering berkeliling sendiri ke desa-desa dengan tujuan meringankan tugas *field force* dalam menyeleksi petani yang akan dijadikan mitra. Demikian juga para *field force*, mereka sering kali memberikan nasihat-nasihat dan petunjuk kepada petani untuk membantu petani dalam menanggulangi masalah yang sedang dihadapi. Dukungan seperti ini menurut House (sitat dalam Weiten, 1992 dan dalam Smet, 1994) dikategorikan sebagai dukungan sosial yang berjenis dukungan informatif.

Dukungan sosial yang muncul di PT. GMIT ini tidak hanya terjadi di antara manajer-*field force*-petani, tetapi juga terjadi di antara *field force* itu sendiri. Dukungan itu berbentuk diskusi antar-*field force* untuk membicarakan suatu masalah sebelum mereka memberitahukannya pada atasan, dan adanya bantuan untuk mencari jalan keluar atas masalah yang sering dihadapi. Bentuk dukungan dari rekan kerja yang lainnya adalah adanya pertolongan untuk menyelesaikan konflik antar-rekan kerja yang terjadi dalam perusahaan. Tidak hanya dari rekan kerja dan atasan, *field force* juga banyak menerima dukungan emosional dari keluarganya.

Dampak dari munculnya dukungan sosial ini adalah seseorang dapat lebih mudah melepaskan diri dari perasaan kecewa, tekanan, serta semua masalah yang ia alami karena ia dapat berbagi tugas, pengalaman, dan perasaan dengan orang lain. Ini sangat sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Caplan dan Kililea (sitat dalam Sarason, Saranson, & Pierce, 1990) sistem dukungan dapat membantu individu dalam mendorong sumber-sumber psikologis melepas tekanan, berbagi tugas dan memperoleh informasi penting tentang penyelesaian masalahnya. Dukungan sosial dalam perusahaan jika terus dipertahankan akan membawa dampak meningkatnya kepuasan kerja seseorang dalam perusahaan, turunnya stres yang dialami saat bekerja, meningkatnya motivasi moral dan penalaran kognitif. Semua dampak dari dukungan sosial ini nantinya akan meningkatkan produktivitas seseorang dalam bekerja (Fieldman, Brondolo, Dayan, & Schwartz, 2002). Seseorang

akan merasa bersemangat dalam bekerja dan akhirnya secara tidak langsung memengaruhi produktivitas kerjanya.

Pak Budo (*field force*): "Itu ada efek kerja di situ itu, mungkin kita lebih bersemangat ya."

Fenomena kedua yang terjadi dalam perusahaan adalah adanya sosialisasi nilai-nilai etika dalam perusahaan. Sosialisasi nilai ini pertama kali dimulai dari manajer kepada *field force* sebagai bawahannya, nilai yang disosialisasikan adalah kejujuran, kerendahan hati, dan bagaimana memperlakukan manusia selayaknya manusia. Penanaman nilai ini diwujudkan manajer melalui perhatiannya kepada para *field force*, ia mau mendengarkan dan mencoba membantu *field force* dalam menyelesaikan masalahnya, baik itu berkaitan dengan pekerjaan ataupun tidak.

Penanaman nilai yang dilakukan berulang-ulang oleh manajer di PT.GMIT mengakibatkan melekatnya nilai itu dalam diri para *field force*, sehingga mereka juga memberlakukan nilai-nilai yang sama dalam menjalin hubungan dengan petani, mereka berusaha untuk memerhatikan dan menjalin hubungan yang baik dengan petani. Keberhasilan dari proses sosialisasi dalam perusahaan dapat dilihat dari munculnya motivasi intrinsik dalam bekerja.

Pak Hovin (*field force*): "Kontribusi maksudnya ilmuku, aku harus nyampaikan ilmuku yang pertama, selain itu sebagai cengkaku suk mben, amal jariyahku. Yang kedua kalo emang istilahnya posisiku itu bisa mbuat orang berubah dari segi mental, dari segi material, itu aku harus pilih. Kalo dari segi mental berarti pola tanam petani berubah, sikap petani lebih sedikit modern istilahnya ndak seperti terlalu primitif. Dari segi material, harapanku mbako yang dia temen ini menghasilkan ben dia tu punya upah taneme dia. Berarti itu, ingin njadekne uwong"

Dari kata-kata yang diutarakan oleh salah satu *field force* ini tampak dengan kuat seperti apa sebenarnya "jiwa kerja" *field force* yang timbul karena sosialisasi nilai dari atasan. Dari sini dapat dilihat adanya motivasi untuk bekerja yang berasal dari dalam diri mereka. Motivasi ini sangat kental dengan nuansa "memanusiakan manusia". Melalui pekerjaan sebagai *field force* mereka berusaha untuk mengubah seseorang menjadi lebih baik dari segi material maupun mental. *Field force* tidak memperlakukan petani semata-mata sebagai "mesin" pencari uang bagi perusahaan tetapi lebih sebagai "manusia" yang perlu diperhatikan juga kesejahteraannya. Adanya motivasi internal yang dimiliki oleh *field force* yang mencerminkan nilai-nilai perusahaan ini telah me-

nunjukkan keberhasilan dari proses sosialisasi yang berjalan di PT. GMIT.

Fenomena terakhir yang bisa juga dikatakan sebagai salah satu fenomena negatif yang muncul akibat penerapan etika dalam organisasi adalah munculnya *career entrenchment*, yaitu tendensi untuk menetap di suatu pekerjaan karena adanya investasi, pemeliharaan psikologis, dan suatu persepsi bahwa jumlah lapangan kerja yang tersedia sangat sedikit (Carson & Carson, 1997). Sebenarnya para karyawan (dalam penelitian ini adalah para *field force*) ini yang bekerja di PT. GMIT menyadari bahwa perusahaan tempat mereka bekerja berada dalam masa kritis dan sewaktu-waktu bisa bangkrut, namun mengapa mereka masih tetap bertahan untuk bekerja di perusahaan? Ada beberapa alasan yang diungkapkan oleh karyawan tersebut. Alasan pertama adalah karena faktor usia yang membuat karyawan merasa malas untuk mencari pekerjaan baru. Yang kedua adalah karena kemampuan yang dimiliki sekarang dirasa belum cukup untuk mencari pekerjaan baru. Bagaimana cara tiap karyawan mengatasi *career entrenchment*? Cara-cara yang muncul sangat dipengaruhi oleh latar belakang kehidupan mereka masing-masing. Karyawan pertama yang memiliki hubungan yang dekat dengan manajer memilih untuk lebih memfokuskan diri pada pekerjaan, berusaha untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan lebih setia pada perusahaan. Ia merasa pekerjaan yang ada sekarang ini adalah satu-satunya pekerjaan yang ia miliki. Ikatan yang dimilikinya dengan manajer secara tidak langsung telah menimbulkan suatu kenyamanan dalam dirinya sehingga ia merasa malas untuk meninggalkan perusahaan. Selain itu kedekatan dengan manajer membuatnya tidak ingin mengecewakan manajer. Hal ini diwujudkan dengan bekerja lebih baik dan setia.

Dampak yang berbeda muncul di karyawan yang lainnya, *career entrenchment* yang dialaminya telah memunculkan perilaku *compliance* dalam bekerja. Perilaku ini tampak dari perilaku *field force* yang lain yang secara terpaksa menjalankan setiap perintah atasan, bertindak sebagai “robot” yang tidak memiliki kreativitas dalam bekerja. Apa pun yang ia lakukan akhirnya dijalankan dengan separuh hati karena memang sebenarnya hal itu tidak sesuai dengan hati kecilnya. *Coping* seperti ini muncul dikarenakan pembentukan dari orang tuanya yang selalu memaksa ia untuk menuruti setiap perintah tanpa melawan, suka atau tidak. Hal ini mengakibatkan ia kurang berani mengambil risiko untuk meninggalkan pekerjaannya sekarang. Mereka yang mampu bertole-

ransi terhadap risiko biasanya akan lebih menghindari *career entrenchment* jika dibandingkan dengan mereka yang tidak berani mengambil risiko. Perubahan karier adalah untuk mereka yang berani mengambil resiko, dengan memasuki peran karir baru biasanya akan menuntut pengorbanan yang besar (Carson & Carson, 1997). *Career entrenchment* pasti akan muncul di setiap organisasi. Namun, bagaimana hal itu memengaruhi perusahaan akan sangat tergantung dari cara organisasi tersebut menangani *career entrenchment*. Perhatian yang diberikan atasan kepada bawahan akan memperkecil dampak negatif yang mungkin muncul dari *career entrenchment*. Pengaturan *career entrenchment* yang tepat akan membawa dampak sosial dan ekonomis pada individu, organisasi, dan lingkungan.

Selain beberapa fenomena yang muncul di atas, muncul juga beberapa fenomena pada petani. Fenomena pertama adalah munculnya rasa kekeluargaan di antara petani dengan perusahaan. Keterikatan emosional petani pada perusahaan ini disebabkan oleh adanya pendekatan-pendekatan kekeluargaan yang dilakukan pihak perusahaan pada petani.

Tujuan perusahaan melakukan pendekatan secara kekeluargaan pada para petani sebenarnya adalah untuk menciptakan suatu ikatan yang kuat dengan petani, sehingga akhirnya petani akan merasa *sungkan* untuk mengkhianati perusahaan. Penerapan pendekatan kekeluargaan tidak selamanya dapat berjalan mulus. Salah satu faktor yang sangat memengaruhi adalah faktor budaya. Pendekatan kekeluargaan belum tentu berhasil pada mereka yang memiliki latar belakang budaya berbeda, misalnya saja dalam kasus ini budaya Madura. Petani yang memiliki latar belakang budaya Madura beranggapan bahwa pendekatan kekeluargaan yang dilakukan para *field force* terlalu bertele-tele dan membuang waktu mereka, sehingga mereka tidak segan-segan untuk memutuskan hubungan. Berbeda dengan petani yang memiliki latar belakang budaya Jawa. Mereka meyakini bahwa tanpa adanya pendekatan secara kekeluargaan maka hubungan kerja sama tidak akan pernah terbentuk.

Fenomena kedua yang muncul pada tingkat petani adalah munculnya *reward* dan *punishment* yang dikaitkan dengan filosofi moral, yaitu penghargaan atau hukuman yang dikaitkan dengan perilaku yang dianggap baik atau buruk. Salah satu bentuk *reward* yang terlihat adalah adanya penghargaan dan kepercayaan dari masyarakat.

Pak Mansil (petani): “Tapi kalo petani-petani yang tetep saya kasih arahan itu yo, mungkin ya tetep figur-firug orang itu menentu-

kan ya, menunjanglah, menunjang salah satu kepercayaan orang.” Kepercayaan ini muncul karena adanya pandangan positif dari masyarakat sekitar. Mansil adalah tokoh politik di lingkungan se-tempat dan dikenal jujur dalam bekerja.

Pak Mansil (petani): “Masalah’e aku kan gini aku beli tembakau itu ndak pernah saya njadi tembaku itu seperti orang-orang lain beli tembakau kan sudah jadi setelah itu ndak diambil, jadi misalnya 3,5 kan ada yang ndak diambil pembelian itu, nek aku kan ndak, sementara yang saya alami kan tidak seperti itu. Jadi mangkane orang tani itu punya rasa kepercayaan terhadap orang GMIT itu mungkin seperti itu.”

Adanya kepercayaan dari masyarakat sekitar membuatnya lebih mudah menjalankan roda bisnisnya. Petani lain lebih suka untuk menjual tembakau kepadanya daripada kepada orang lain walaupun orang lain menawarkan harga yang lebih tinggi.

Adapun *punishment* yang muncul dari masyarakat berbentuk sanksi sosial, yaitu adanya pandangan-pandangan negatif dan pengucilan terhadap orang yang melakukan perbuatan yang dinilai buruk. Dengan diku-cilkan, secara tidak langsung ia akan sulit menjalankan perdagangan. Masyarakat sekitar dan perusahaan tidak akan percaya lagi kepadanya.

Pak Budo (*field force*): “di sesama pedagang juga dari perusahaan dia mendapat sanksi sosial. “O wong iku nyeleweng” dan dia nanti ndak laku, ndak disenangi di lingkungannya. Jadi akhirnya ada kesetiaan”

Pengaruh langsung yang dapat dilihat dari adanya *reward* dan *punishment* yang didasarkan pada perilaku yang baik atau buruk ini adalah timbulnya loyalitas pada petani. Petani sebagai mitra kerja tidak berani melakukkan perbuatan-perbuatan yang buruk seperti menjual barang ke perusahaan lain, mereka menyadari bahwa perbuatan seperti ini akan merugikan diri mereka sendiri. Sekali saja mereka berbuat curang maka mereka akan kehilangan kepercayaan. Kalau mereka tidak diper-caya maka petani-petani lain dan juga perusahaan akan takut menjalankan hubungan kerja dengan mereka karena takut dirugikan.

Dampak Penerapan Etika dalam Bekerja

Dampak yang dapat dilihat dari para karyawan (*field force*) yang bekerja di PT. GMIT adalah timbulnya komitmen sekaligus *compliance* dalam bekerja. Bentuk komitmen ini dapat dilihat dari sikap para *field force* yang bersedia untuk bekerja sebaik mungkin walaupun kadang tidak mendapatkan uang lembur. Hal ini akhir-

nya akan mengakibatkan meningkatnya kinerja karyawan.

Dampak yang sangat bertolak belakang adalah mun-culnya *compliance*. *Compliance* muncul karena tiga hal yaitu ketidaksetujuan atas penanaman nilai oleh atasan, *career entrenchment*, dan yang terakhir adalah adanya kedekatan yang tidak merata antara atasan (manajer) dan bawahan (*field force*). Pada bawahan yang memiliki kedekatan dengan atasan terlihat adanya kemampuan untuk mengembangkan *compliance* menjadi tingkat yang lebih tinggi yaitu komitmen, sedangkan pada karyawan yang kurang memiliki kedekatan dengan atasan perilaku *compliance* cenderung bertahan.

Dampak yang terlihat pada tingkat mitra kerja (petani) adalah munculnya komitmen dan loyalitas. Ada beberapa hal yang memengaruhi munculnya komitmen dan loyalitas dalam organisasi, yaitu: citra positif dari perusahaan, kebanggaan menjadi mitra dari PT.GMIT, perhatian yang diberikan perusahaan pada mitra kerjanya, dan sanksi sosial dari masyarakat sekitar. Adanya citra positif dan perhatian dari perusahaan dan rasa bangga menjadi anggota PT. GMIT tidak hanya mengakibatkan mereka yang telah bermitra dengan PT. GMIT menjadi loyal dan berkomitmen pada pekerjaannya, tetapi juga menyebabkan petani lain yang belum bermitra ingin bergabung menjadi mitra. Selain itu dengan adanya loyalitas dan komitmen dalam bekerja maka kinerja para petani sebagai mitra kerja dapat semakin meningkat. Dari temuan ini dapat diambil simpulan bahwa loyalitas dan komitmen seseorang belum tentu dipengaruhi oleh adanya materi yang mereka terima, faktor afiliasi juga memegang peranan yang sangat penting.

Dampak lain yang muncul di tingkat petani adalah adanya ikatan emosional yang muncul antara petani dan perusahaan, hal ini memengaruhi kinerja petani mereka menjadi lebih berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan. Mereka tidak ingin kehilangan rasa terikat secara emosional yang telah terjalin dengan perusahaan.

Pak Bus (petani): “Yaapa ya kayaknya tu kayak ada ikatan gitu, kayak teman itu seumpama lama ndak ketemu itu kayak kangen gitu lo kayaknya, ndak tanya-tanya kayaknya itu kayak kepingin guyon lagi maksudnya gitu.”

Mereka merasa sebagai satu kesatuan yang utuh dan tidak ingin terpisah dari kesatuan itu, dalam ikatan emosional aspek seperti ini disebut dengan rasa memiliki (*belongingness*).

Simpulan, Saran, dan Keterbatasan Penelitian

Aspek spiritualitas yang harus dimiliki pemimpin adalah kemampuan membangun etika, kemampuan menjalin komunikasi yang berkesinambungan, dan kemampuan menciptakan lingkungan kerja yang didasari rasa kemanusiaan. Fenomena yang muncul selama proses penerapan etika adalah munculnya hubungan yang didasari etika, dukungan sosial, sosialisasi nilai, *career entrenchment*, rasa kekeluargaan, serta *reward & punishment* yang dikaitkan dengan filosofi moral. Dampak yang muncul adalah komitmen, loyalitas, dan keterikatan secara emosional yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan. Dampak negatif yang muncul adalah adanya *compliance* dalam bekerja.

Kelemahan penelitian ini terletak pada terbatasnya subjek penelitian dari latar belakang budaya Jawa saja. Penerapan etika dalam organisasi sangat dipengaruhi oleh latar belakang budaya setempat. Penerapan pada budaya yang berbeda mungkin membawa hasil yang berbeda pula, sehingga perlu kehati-hatian dalam menerapkan simpulan penelitian ini pada konteks budaya yang berbeda.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menguji hubungan antar-kategori yang telah ditemukan dalam penelitian ini dengan lebih spesifik, atau pada konteks budaya yang berbeda, sehingga dapat memperkaya gambaran tentang etika dalam organisasi.

Pustaka Acuan

- Blanchard, K. (1987). Ethical management. *Executive excellence*, 4(11), 3-5.
- Carson, K. D., & Carson, P. P. (1997). A quiet march toward occupational death? *The Academy of Management Executive*, 11(1), 62-75.

- Claude, J., & Zamor, G. (2003). Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, 63(3), 355-364.
- Fairholm, G. W. (1996). Spiritual leadership: Fulfilling whole-self need at work. *Journal of Leadership and Organizational Development*, 17(5), 11-17.
- Fieldman, C. B., Brondolo, E., Dayan, D. B., & Schwartz, J. (2002). Sources of social support and burnout, job satisfaction, and productivity. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(1), 84-93.
- Gibson, J. L. (1984). *Organisasi: perilaku, struktur, proses*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Harvey, E. (2003). Leading to ethics. *Executive Excellence*, 20(9), 20
- Kubal, D., Baker, M., & Coleman, K. (2006). Doing the right thing: How todays leading company are becoming more ethical. *Performance Improvement*, 45(3), 5-9.
- Moenir, A. S. (1987). *Pendekatan manusiawi dan organisasi terhadap pembinaan kepegawaian*. Jakarta: PT Gunung Agung.
- Robbins, S. P. (1991). *Organizational behavior, concept, controversies, and applications* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Sarason, B. R., Sarason, I. G., & Pierce, G. R. (1990). *Social support: An international view*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Selley, D. C. (1994). Ethics as management tool. *Canadian Business Review*, 21(2), 41-44.
- Smet, B. (1994). *Psikologi kesehatan*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Strauss, G., & Sayless, L. R. (1980). *Personel: The human problems of management* (4th ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Weiten, W. (1992). *Psychology: Themes and variations* (2nd ed.). California: Books Cole Publishing Company.