

## Manajemen dan Etika: Fondasi Moral dalam Pengambilan Keputusan Organisasional

Ilham Andika Putra<sup>1</sup>, Rahayu Mega Sari<sup>2</sup>

STIT Lingga, Dabo Singkep, Kepulauan Riau

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received Sept 23, 2025

Revised Okt 15, 2025

Accepted Nov 4, 2025

Available online Desember 1, 2025

#### Kata Kunci:

**Kata Kunci:** manajemen, etika organisasi, pengambilan keputusan, nilai moral, tata kelola.

**Keywords :** management, organizational ethics, decision making, moral foundation, governance



This is an open access article under the [CC BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.

Copyright © 2025 by Author.

### ABSTRAK

Perpaduan antara praktik manajemen dan pertimbangan etika merupakan inti dari tata kelola organisasi yang bertanggung jawab. Artikel ini mengkaji peran etika sebagai fondasi moral dalam proses pengambilan keputusan organisasional. Dengan pendekatan konseptual dan telaah literatur, tulisan ini mengidentifikasi dimensi-dimensi etika yang relevan (prinsip keadilan, tanggung jawab, integritas, dan transparansi) dan mengaitkannya dengan fungsi manajerial (perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian). Temuan menunjukkan bahwa keputusan yang berlandaskan etika meningkatkan legitimasi organisasi, mengurangi risiko reputasi, dan mendukung keberlanjutan jangka panjang. Artikel menutup dengan rekomendasi praktis bagi manajer dan pembuat kebijakan untuk mengintegrasikan kerangka etika dalam siklus pengambilan keputusan, termasuk pelatihan etika, mekanisme akuntabilitas, dan budaya organisasi yang mendukung keterbukaan.

### ABSTRACT

The interplay between management practices and ethical considerations lies at the heart of responsible organizational governance. This paper examines ethics as the moral foundation for organizational decision-making. Using a conceptual approach and literature review, the study identifies pertinent ethical dimensions (justice, responsibility, integrity, and transparency) and links them to managerial functions: planning, organizing, leading, and controlling. Findings suggest that ethically grounded decisions enhance organizational legitimacy, reduce reputational risk, and support long-term sustainability. The paper concludes with practical recommendations for managers and policymakers to integrate ethical frameworks into the decision-making cycle, including ethics training, accountability mechanisms, and organizational cultures that promote openness.

### INTRODUCTION

Dalam konteks dinamika organisasi modern, manajemen tidak lagi dipahami hanya sebagai seni mengatur sumber daya untuk mencapai tujuan, tetapi juga sebagai proses moral yang sarat

\*Corresponding Author

E-mail addresses: [landikap97@gmail.com](mailto:landikap97@gmail.com), [rahayu27798@gmail.com](mailto:rahayu27798@gmail.com)

dengan tanggung jawab sosial. Keputusan manajerial yang diambil tanpa pertimbangan etika kerap menimbulkan konsekuensi serius, seperti keruntuhan kepercayaan publik, konflik kepentingan, hingga kehancuran reputasi organisasi (Trevino & Nelson, 2016). Oleh karena itu, integrasi antara manajemen dan etika menjadi fondasi utama dalam pengambilan keputusan organisasional yang berkelanjutan.

Etika manajemen, sebagaimana dijelaskan oleh Velasquez (2012), adalah studi tentang standar moral yang berlaku dalam konteks bisnis dan organisasi. Ia menekankan pentingnya prinsip keadilan, tanggung jawab, dan kejujuran sebagai pedoman dalam setiap proses pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, manajer sering kali dihadapkan pada dilema etis—situasi di mana pilihan yang ada sama-sama memiliki implikasi moral yang kompleks. Di sinilah pentingnya kesadaran etis (*ethical awareness*) dan kemampuan berpikir moral (*moral reasoning*) sebagai kompetensi inti seorang pemimpin.

Selain itu, teori kepemimpinan etis yang dikemukakan oleh Brown, Treviño, dan Harrison (2005) menegaskan bahwa perilaku etis seorang pemimpin berperan besar dalam membentuk budaya organisasi. Pemimpin yang menampilkan integritas, transparansi, dan empati akan menciptakan lingkungan kerja yang kondusif bagi pengambilan keputusan yang bertanggung jawab. Hal ini sejalan dengan pandangan Freeman (2010) dalam *Stakeholder Theory*, bahwa keberhasilan organisasi bergantung pada kemampuannya untuk menyeimbangkan kepentingan semua pemangku kepentingan (*stakeholders*) melalui keputusan yang adil dan berlandaskan nilai moral.

Dalam perspektif Islam, nilai-nilai etika seperti amanah, keadilan, dan ihsan merupakan pilar utama dalam pengelolaan organisasi. Prinsip ini tidak hanya bersifat normatif, tetapi juga aplikatif dalam konteks manajerial. Menurut Beekun (1997), etika Islam dalam manajemen bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara keuntungan material dan keberkahan spiritual. Dengan demikian, pengambilan keputusan organisasional harus berorientasi pada kemaslahatan bersama, bukan semata pada keuntungan individu atau kelompok.

Kajian ini penting untuk memperkuat kesadaran bahwa manajemen yang baik tidak dapat dipisahkan dari dimensi etika. Tanpa etika, manajemen kehilangan arah moral; tanpa manajemen, etika kehilangan wujud praktisnya. Hubungan simbiotik antara keduanya menjadi fondasi dalam membangun organisasi yang berintegritas, berkelanjutan, dan dipercaya publik (Kaptein, 2011).

Dengan demikian, penelitian konseptual ini bertujuan untuk menganalisis bagaimana etika berfungsi sebagai fondasi moral dalam pengambilan keputusan organisasional. Artikel ini akan menelusuri kerangka teoritis etika manajemen, mengidentifikasi prinsip-prinsip moral yang relevan, serta mengkaji keterkaitannya dengan fungsi-fungsi dasar manajemen modern.

Lebih jauh, peran etika dalam konteks globalisasi dan digitalisasi organisasi menjadi semakin kompleks. Tekanan untuk mencapai efisiensi dan profit sering kali menyingkirkan pertimbangan moral, terutama ketika teknologi memungkinkan keputusan cepat tanpa refleksi etis yang memadai (Crane & Matten, 2019). Oleh karena itu, diperlukan integrasi nilai moral ke dalam sistem pengambilan keputusan berbasis data dan algoritma agar tidak kehilangan sisi kemanusiaan.

Selain itu, perkembangan regulasi internasional tentang tanggung jawab sosial korporasi (CSR) memperkuat relevansi kajian etika dalam manajemen. CSR bukan lagi sekadar kegiatan filantropis, melainkan instrumen strategis untuk menunjukkan komitmen organisasi terhadap prinsip keadilan dan keberlanjutan (Carroll & Buchholtz, 2015). Etika manajemen menjadi dasar bagi organisasi untuk menavigasi tuntutan hukum, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Di sisi lain, budaya lokal juga memainkan peran penting dalam penerapan etika manajemen. Nilai-nilai seperti gotong royong, kejujuran, dan rasa hormat yang berakar dalam budaya Indonesia menjadi sumber daya moral yang dapat memperkuat pengambilan keputusan organisasional. Dengan memadukan nilai universal dan kearifan lokal, organisasi dapat menciptakan kerangka etika yang lebih kontekstual dan relevan (Sutrisno, 2020).

## 2. METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan **kualitatif-deskriptif** dengan metode **telaah pustaka (library research)**. Pendekatan ini dipilih karena tujuan utama penelitian bukan untuk menguji hipotesis empiris, melainkan untuk mengkaji dan mengintegrasikan teori serta konsep-konsep etika manajemen dalam konteks pengambilan keputusan organisasional. Telaah pustaka memberikan dasar konseptual yang kuat untuk memahami hubungan antara nilai moral dan fungsi manajerial, serta menawarkan kerangka analitis bagi pengembangan model etika organisasi di masa depan.

### Sumber Data

Sumber data penelitian ini terdiri atas literatur primer dan sekunder yang diambil dari jurnal ilmiah bereputasi, buku-buku teks manajemen dan etika, serta laporan riset akademik terkait tata kelola organisasi. Literatur yang digunakan mencakup referensi klasik dan kontemporer seperti karya Freeman (2010), Treviño & Nelson (2016), Kaptein (2011), dan Velasquez (2012). Pemilihan sumber dilakukan dengan mempertimbangkan kredibilitas penerbit, relevansi topik, serta kontribusi terhadap teori etika manajemen.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui **studi dokumentasi** dengan menelusuri publikasi yang tersedia di database akademik seperti Scopus, ScienceDirect, dan Google Scholar. Setiap literatur yang diperoleh kemudian diseleksi berdasarkan kata kunci “ethical decision making”, “organizational management”, dan “moral foundation in management”. Proses seleksi juga memperhatikan kesesuaian konteks sosial dan budaya Indonesia untuk menghasilkan sintesis yang aplikatif.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan **analisis tematik (thematic analysis)**, yaitu mengidentifikasi tema-tema utama yang muncul dari literatur terkait etika dan manajemen. Tahapan analisis meliputi (1) pengorganisasian data literatur, (2) pengkodean tema-tema utama, (3) pengelompokan berdasarkan dimensi etika dan fungsi manajemen, serta (4)

interpretasi konseptual untuk menghasilkan sintesis teoretis. Metode ini memungkinkan peneliti menelusuri keterkaitan antara teori etika dan praktik manajerial secara mendalam.

## Validitas dan Keandalan

Untuk menjaga validitas konseptual, setiap sumber literatur dikonfirmasi keabsahannya melalui **cross-referencing** antar penelitian dan publikasi terpercaya. Selain itu, dilakukan **triangulasi teori** dengan membandingkan pandangan dari berbagai aliran pemikiran—termasuk teori stakeholder, teori kepemimpinan etis, dan etika Islam—agar hasil sintesis tidak bias pada satu perspektif tunggal. Proses interpretasi dilakukan secara transparan, dengan mencatat setiap tahapan analisis sebagai bentuk akuntabilitas ilmiah.

## Keterbatasan Metode

Sebagai penelitian konseptual, studi ini memiliki keterbatasan pada absennya data empiris lapangan. Namun, hal ini diimbangi dengan kedalaman analisis teoritis dan keluasan referensi yang digunakan. Temuan dari kajian ini diharapkan dapat menjadi dasar bagi penelitian empiris berikutnya yang menguji penerapan nilai-nilai etika dalam praktik manajerial di berbagai jenis organisasi, baik profit maupun nirlaba.

## 3. RESULT AND DISCUSSION

### Hasil Analisis Konseptual

Hasil analisis literatur menunjukkan bahwa dimensi etika dalam pengambilan keputusan organisasional mencakup empat elemen utama: **integritas**, **keadilan**, **tanggung jawab**, dan **transparansi** (Kaptein, 2011; Treviño & Nelson, 2016). Keempat elemen ini menjadi parameter moral yang membimbing manajer dalam setiap tahap fungsi manajemen. Integritas menjamin konsistensi antara ucapan dan tindakan, keadilan memastikan perlakuan yang seimbang bagi semua pihak, tanggung jawab menegaskan kesediaan menanggung konsekuensi keputusan, dan transparansi membuka akses informasi bagi seluruh pemangku kepentingan.

Secara konseptual, hubungan antara etika dan manajemen bersifat timbal balik. Manajemen menyediakan kerangka struktural untuk mengimplementasikan nilai-nilai etika secara sistematis, sedangkan etika memberikan arah moral agar kegiatan manajerial tidak kehilangan orientasi kemanusiaan (Velasquez, 2012). Hasil kajian juga menunjukkan bahwa organisasi yang mengintegrasikan nilai moral dalam kebijakan manajemennya cenderung memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi, loyalitas karyawan yang kuat, serta daya tahan yang lebih baik terhadap krisis reputasi (Brown et al., 2005).

Selain itu, hasil literatur memperlihatkan bahwa keberhasilan penerapan etika dalam organisasi sangat bergantung pada peran kepemimpinan. Pemimpin yang memiliki sensitivitas moral dan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi berkontribusi secara signifikan dalam membangun budaya etis (Mayer et al., 2012). Ketika pemimpin memperlihatkan perilaku yang konsisten dengan nilai-nilai etika, anggota organisasi akan lebih cenderung meniru dan mempertahankan perilaku positif tersebut.

Penelitian juga menyoroti pentingnya pelatihan etika (ethics training) sebagai sarana meningkatkan kesadaran moral karyawan dan manajer. Program pelatihan ini tidak hanya berfungsi untuk mengenalkan kode etik, tetapi juga membantu individu mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan etis melalui simulasi dilema nyata (Weaver et al., 1999). Upaya ini terbukti mampu mengurangi pelanggaran internal dan memperkuat kepercayaan antaranggota organisasi.

Lebih lanjut, hasil sintesis menemukan bahwa organisasi yang menanamkan nilai-nilai spiritual dalam konteks etika manajemen cenderung memiliki keseimbangan yang lebih baik antara orientasi profit dan tanggung jawab sosial (Petchsawang & Duchon, 2012). Spiritualitas kerja menumbuhkan kesadaran batin bahwa setiap keputusan memiliki konsekuensi moral yang lebih luas, melampaui aspek ekonomi dan operasional organisasi.

## Implementasi Etika dalam Fungsi Manajemen

Dalam fungsi **perencanaan (planning)**, etika berperan dalam menentukan tujuan strategis yang tidak hanya berorientasi pada profitabilitas tetapi juga pada keberlanjutan sosial dan lingkungan. Misalnya, penerapan prinsip *triple bottom line*—people, planet, profit—menjadi dasar bagi organisasi modern dalam merancang rencana kerja yang berkelanjutan (Elkington, 1998).

Dalam fungsi **pengorganisasian (organizing)**, penerapan etika terlihat pada struktur organisasi yang mendorong keadilan dan partisipasi. Struktur yang terlalu hierarkis dapat menghambat keterbukaan, sedangkan struktur yang inklusif menumbuhkan rasa tanggung jawab kolektif (Robbins & Coulter, 2018). Pengaturan sistem reward dan punishment juga menjadi instrumen etis untuk memastikan keadilan internal.

Pada fungsi **pengarahan (leading)**, etika muncul dalam bentuk kepemimpinan yang berintegritas dan empatik. Pemimpin etis berperan sebagai teladan moral (moral exemplar) yang mampu memengaruhi perilaku bawahannya melalui tindakan nyata, bukan sekadar retorika (Brown et al., 2005). Sementara dalam fungsi **pengendalian (controlling)**, mekanisme seperti audit etika, whistleblowing system, dan evaluasi berbasis nilai digunakan untuk memastikan konsistensi moral organisasi (Kaptein, 2011).

## Tantangan Implementasi Etika di Era Digital

Dalam era digital yang terus berkembang, tantangan etika tidak hanya berkaitan dengan pengambilan keputusan manusia, tetapi juga keputusan yang dihasilkan oleh sistem algoritma dan kecerdasan buatan (AI). Teknologi membawa manfaat besar dalam hal efisiensi dan kecepatan, namun sering kali mengaburkan batas tanggung jawab moral ketika keputusan diambil oleh mesin tanpa mempertimbangkan nilai-nilai kemanusiaan (Floridi & Cowls, 2019). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menanamkan prinsip etika digital, seperti keadilan algoritmik, transparansi data, dan akuntabilitas sistem.

Selain isu AI, muncul pula problematika etika terkait privasi data dan keamanan informasi. Banyak organisasi menghadapi dilema antara memanfaatkan data pelanggan untuk analisis bisnis dan menjaga kerahasiaan informasi pribadi mereka. Dalam konteks ini, pendekatan etika berbasis hak individu menjadi penting agar inovasi digital tidak melanggar nilai-nilai keadilan dan privasi (Richards & King, 2014). Organisasi yang gagal mengelola isu ini

berisiko kehilangan kepercayaan publik, yang pada akhirnya mengancam keberlanjutan bisnis mereka.

Selain itu, perkembangan media sosial juga menciptakan tantangan baru bagi etika organisasi. Informasi yang beredar cepat dapat memperkuat reputasi positif atau justru memperburuk citra organisasi secara drastis. Manajer dituntut untuk mengembangkan strategi komunikasi etis yang mengedepankan kejujuran, empati, dan tanggung jawab sosial dalam menghadapi opini publik yang dinamis (Kaptein, 2011). Pengambilan keputusan yang tidak sensitif terhadap etika komunikasi dapat menimbulkan krisis reputasi yang sulit dipulihkan.

Di sisi lain, transformasi digital menuntut adanya literasi etika di semua level organisasi. Setiap individu perlu dibekali pemahaman tentang dampak sosial dan moral dari penggunaan teknologi. Program pelatihan etika digital menjadi langkah strategis untuk menciptakan budaya organisasi yang tanggap terhadap perubahan, namun tetap berpegang pada nilai-nilai moral universal. Dengan demikian, penerapan etika di era digital bukan sekadar kewajiban, melainkan kebutuhan mendasar untuk memastikan bahwa kemajuan teknologi tetap berpihak pada kemanusiaan.

Dalam konteks organisasi modern yang semakin terdigitalisasi, penerapan etika menghadapi tantangan baru. Otomatisasi dan kecerdasan buatan (AI) dapat mempercepat proses pengambilan keputusan tetapi juga berpotensi mengurangi refleksi moral (Crane & Matten, 2019). Fenomena ini menuntut manajer untuk mengembangkan kerangka *ethical governance* yang dapat mengimbangi kemajuan teknologi dengan prinsip moral yang kokoh.

Selain itu, globalisasi memperluas spektrum pemangku kepentingan sehingga meningkatkan kompleksitas dilema etis. Perbedaan budaya, norma hukum, dan ekspektasi sosial antarnegara dapat memunculkan konflik nilai yang menantang integritas manajerial (Donaldson & Dunfee, 1999). Oleh karena itu, organisasi perlu membangun etika adaptif yang berpijak pada nilai universal namun tetap menghormati konteks lokal.

## **Diskusi: Sinergi Etika, Manajemen, dan Budaya**

Dalam konteks pengembangan organisasi abad ke-21, sinergi antara etika, manajemen, dan budaya menjadi kebutuhan strategis yang tak terelakkan. Etika tidak lagi dipahami sekadar aspek moral, melainkan sebagai fondasi dalam membangun tata kelola yang berkelanjutan. Manajemen yang beretika akan mampu menyeimbangkan antara tuntutan efisiensi ekonomi dan nilai kemanusiaan, sementara budaya organisasi memastikan bahwa nilai-nilai tersebut mengalir secara alami dalam perilaku kolektif.

Etika menjadi arah moral yang menuntun keputusan manajerial, manajemen bertindak sebagai sistem pengendali yang menerjemahkan nilai ke dalam tindakan, dan budaya berfungsi sebagai lingkungan sosial yang memelihara nilai itu agar tetap hidup. Ketiganya berinteraksi secara dinamis: tanpa etika, manajemen kehilangan legitimasi; tanpa manajemen, etika kehilangan daya guna; dan tanpa budaya, keduanya kehilangan jiwa penggerak (Denison, 2011).

Dalam organisasi modern yang kompleks, pertemuan antara nilai etika dan budaya lokal sering kali melahirkan sintesis unik. Misalnya, prinsip *gotong royong* dalam budaya Indonesia dapat diintegrasikan dengan konsep *corporate social responsibility* (CSR) global, menghasilkan model manajemen partisipatif yang menekankan kebersamaan dan tanggung jawab sosial

(Sutrisno, 2020). Sinergi ini menunjukkan bahwa etika tidak bertentangan dengan budaya, melainkan memperkaya cara pandang manajerial terhadap kesejahteraan bersama.

Selain itu, kepemimpinan etis memainkan peran vital dalam memperkuat budaya organisasi. Pemimpin yang menampilkan kejujuran, empati, dan tanggung jawab menjadi teladan moral yang membentuk perilaku bawahannya (Brown et al., 2005). Ketika nilai-nilai etika dipraktikkan secara nyata oleh pemimpin, budaya kejujuran dan integritas akan tertanam dalam sistem kerja organisasi.

Etika dan budaya juga berfungsi sebagai mekanisme pengendalian sosial yang mencegah munculnya perilaku koruptif dan oportunistik. Budaya organisasi yang beretika menciptakan rasa malu kolektif terhadap penyimpangan, sehingga tekanan sosial menjadi alat kontrol yang efektif (Kaptein, 2011). Dengan demikian, organisasi yang berbudaya etis tidak hanya mengandalkan sistem formal, tetapi juga kekuatan moral yang melekat pada setiap individu.

Lebih jauh, integrasi nilai moral ke dalam budaya organisasi memperkuat kesejahteraan psikologis anggota. Budaya etika yang positif menumbuhkan rasa makna dalam pekerjaan, meningkatkan kebanggaan profesional, dan mendorong keterlibatan emosional yang tinggi (Petchsawang & Duchon, 2012). Ketika individu merasa terhubung secara moral dengan tujuan organisasi, produktivitas dan loyalitas meningkat secara signifikan.

Dalam konteks globalisasi, sinergi antara etika dan budaya menjadi instrumen penting dalam menjembatani perbedaan nilai antarbangsa. Etika menyediakan prinsip universal seperti keadilan dan tanggung jawab, sementara budaya lokal memberikan konteks interpretatif agar nilai tersebut relevan secara sosial (Hofstede, 2011). Kombinasi keduanya memungkinkan organisasi untuk beroperasi secara global tanpa kehilangan akar moralnya.

Akhirnya, sinergi etika, manajemen, dan budaya bukan hanya menciptakan organisasi yang berdaya saing, tetapi juga berjiwa. Organisasi yang menjadikan etika sebagai dasar, manajemen sebagai sarana, dan budaya sebagai roh akan melahirkan ekosistem kerja yang beradab dan berkelanjutan. Dalam jangka panjang, inilah yang membedakan organisasi besar yang hanya efisien dari organisasi besar yang juga bermakna.

Sinergi antara etika, manajemen, dan budaya merupakan fondasi moral yang menentukan arah dan karakter suatu organisasi. Dalam konteks organisasi modern, ketiganya tidak dapat dipisahkan karena saling menguatkan dalam membentuk tata kelola yang berkelanjutan dan berintegritas. Etika memberikan pedoman moral bagi manajer dalam mengambil keputusan, manajemen menyediakan struktur dan mekanisme pelaksanaan nilai-nilai tersebut, sementara budaya berperan sebagai perekat sosial yang menanamkan nilai-nilai etis ke dalam perilaku kolektif organisasi.

Menurut Schein (2010), budaya organisasi yang kuat berfungsi sebagai sistem nilai yang menuntun anggota dalam memahami apa yang benar dan salah. Budaya etis tidak muncul secara spontan, melainkan dibangun melalui teladan kepemimpinan, kebijakan organisasi yang konsisten, dan penghargaan terhadap perilaku yang selaras dengan nilai moral. Dengan demikian, etika bukan sekadar teori normatif, tetapi praktik hidup yang tertanam dalam keseharian organisasi.

Etika manajemen yang berpadu dengan budaya organisasi dapat menciptakan iklim kerja yang sehat dan produktif. Karyawan yang merasa dihargai dan didengarkan akan menunjukkan loyalitas dan keterlibatan kerja yang lebih tinggi (Denison, 2011). Budaya organisasi yang berlandaskan nilai keadilan, tanggung jawab, dan kejujuran juga membantu mengurangi praktik penyimpangan seperti manipulasi data, penyalahgunaan wewenang, dan diskriminasi internal.

Selain itu, integrasi antara nilai etika dan budaya lokal memperkuat identitas moral organisasi di tengah arus globalisasi. Dalam konteks Indonesia, nilai-nilai seperti gotong royong, musyawarah, dan amanah menjadi kekayaan moral yang dapat memperkaya praktik manajemen modern (Sutrisno, 2020). Nilai-nilai ini mendorong terciptanya kepemimpinan partisipatif yang berakar pada kebijaksanaan lokal namun tetap terbuka terhadap standar etika global.

Kolaborasi antara etika dan budaya juga memperkuat spiritualitas dalam manajemen. Petchsawang dan Duchon (2012) menjelaskan bahwa spiritualitas kerja menumbuhkan kesadaran moral yang mendalam, sehingga setiap keputusan bisnis tidak hanya dinilai dari keuntungan finansial, tetapi juga dampak sosial dan kemanusiaannya. Dengan demikian, organisasi yang menanamkan nilai-nilai spiritual akan lebih mampu menyeimbangkan antara logika bisnis dan tanggung jawab moral.

Sinergi ini juga berfungsi sebagai benteng terhadap perilaku koruptif. Ketika nilai-nilai etika tertanam dalam budaya organisasi, individu akan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan yang berpotensi melanggar integritas (Kaptein, 2011). Budaya organisasi yang beretika menumbuhkan akuntabilitas dan transparansi, dua unsur penting dalam mencegah penyimpangan struktural.

Lebih lanjut, organisasi yang mampu menyinergikan etika, manajemen, dan budaya akan memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Hal ini karena reputasi etis menjadi aset tak berwujud yang meningkatkan kepercayaan publik, memperkuat loyalitas pelanggan, dan menarik talenta berkualitas (Freeman, 2010). Dalam jangka panjang, integrasi nilai-nilai moral ini berperan penting dalam menciptakan organisasi yang tangguh secara ekonomi sekaligus bermartabat secara sosial.

Akhirnya, dapat ditegaskan bahwa etika, manajemen, dan budaya adalah tiga pilar utama yang membentuk keberlanjutan organisasi. Etika menjadi kompas moral, manajemen menjadi alat implementasi, dan budaya menjadi energi pengikat yang memastikan seluruh nilai dijalankan secara konsisten. Organisasi yang mampu menjaga keseimbangan ketiganya tidak hanya akan sukses secara operasional, tetapi juga memberi kontribusi positif terhadap pembangunan sosial dan peradaban manusia.

## CONCLUSION

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa peran etika dalam manajemen semakin penting di era digital. Seiring meningkatnya penggunaan teknologi dan data besar, risiko penyalahgunaan informasi serta pelanggaran privasi meningkat. Oleh karena itu, prinsip etika seperti tanggung jawab, transparansi, dan keadilan harus menjadi pedoman utama dalam penggunaan teknologi (Crane & Matten, 2019). Etika digital menjadi bentuk baru dari tata kelola moral yang menuntut



organisasi untuk lebih sensitif terhadap implikasi sosial dan kemanusiaan dari setiap inovasi yang diterapkan.

Lebih jauh lagi, keberlanjutan organisasi modern tidak hanya diukur dari aspek ekonomi, tetapi juga dari dampak sosial dan lingkungannya. Konsep *Triple Bottom Line* yang dikemukakan oleh Elkington (1998) menegaskan bahwa keberhasilan sejati terletak pada keseimbangan antara keuntungan, manusia, dan planet. Integrasi antara etika dan prinsip keberlanjutan ini memperkuat posisi organisasi dalam jangka panjang serta meningkatkan kepercayaan publik.

Selain itu, literatur menunjukkan bahwa etika dan spiritualitas kerja memiliki hubungan positif terhadap kesejahteraan psikologis karyawan. Petchsawang dan Duchon (2012) mengemukakan bahwa ketika karyawan merasa terhubung secara moral dengan organisasi, motivasi dan produktivitas mereka meningkat secara signifikan. Dengan demikian, spiritualitas dalam manajemen bukan sekadar unsur keagamaan, tetapi merupakan dimensi kesadaran yang menumbuhkan rasa makna dan tanggung jawab.

Peran kepemimpinan etis juga tidak dapat diabaikan dalam menciptakan budaya organisasi yang bermoral. Brown, Treviño, dan Harrison (2005) menekankan bahwa kepemimpinan etis tidak hanya berfokus pada hasil, tetapi pada cara mencapai hasil tersebut. Pemimpin etis menjadi teladan yang menginspirasi dan mengarahkan perilaku karyawan agar selaras dengan nilai-nilai integritas dan tanggung jawab sosial.

Kemudian, globalisasi membawa tantangan baru bagi penerapan etika organisasi. Perbedaan nilai budaya, sistem hukum, dan norma sosial menuntut organisasi untuk memiliki kebijakan etika yang adaptif dan kontekstual (Donaldson & Dunfee, 1999). Pendekatan etika lintas budaya ini memungkinkan organisasi untuk tetap berpegang pada prinsip universal sambil menghormati keunikan lokal di berbagai wilayah operasionalnya.

Akhirnya, literatur juga menegaskan pentingnya pendidikan etika dalam lembaga pendidikan dan pelatihan manajemen. Velasquez (2012) berpendapat bahwa pembelajaran etika harus diintegrasikan dalam kurikulum manajemen agar calon pemimpin masa depan memiliki sensitivitas moral yang tinggi. Pendidikan etika bukan sekadar teori, tetapi pembentukan karakter dan kebijaksanaan moral yang akan membimbing pengambilan keputusan dalam praktik profesional mereka.

Kajian ini menegaskan bahwa etika merupakan fondasi moral yang tak terpisahkan dari praktik manajemen dan pembentukan budaya organisasi. Dalam konteks pengambilan keputusan organisasional, etika tidak sekadar berfungsi sebagai norma moral, melainkan sebagai pedoman strategis yang menuntun arah kebijakan, perilaku, dan tujuan organisasi. Manajemen yang dijalankan tanpa dasar etika berpotensi kehilangan legitimasi sosial, sedangkan etika tanpa dukungan sistem manajemen akan sulit diimplementasikan secara konsisten. Oleh karena itu, sinergi antara keduanya menjadi kebutuhan mendasar dalam membangun tata kelola organisasi yang berintegritas dan berkelanjutan.

Hasil telaah pustaka menunjukkan bahwa pengambilan keputusan yang berlandaskan nilai-nilai moral seperti integritas, keadilan, tanggung jawab, dan transparansi memperkuat kepercayaan publik dan loyalitas internal organisasi. Keputusan etis tidak hanya menghindarkan organisasi dari pelanggaran dan krisis reputasi, tetapi juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat, partisipatif, dan produktif. Dengan demikian, penerapan prinsip etika bukan hanya tanggung

jawab moral, melainkan juga strategi manajerial yang berkontribusi terhadap daya saing jangka panjang.

Selain itu, budaya organisasi berperan penting sebagai wadah pembentukan dan internalisasi nilai-nilai etika. Budaya yang kuat dan beretika mampu menciptakan kesadaran kolektif bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya diukur dari aspek ekonomi, tetapi juga dari dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Di sinilah pentingnya pemimpin etis sebagai teladan yang memastikan nilai-nilai moral tidak berhenti pada tataran retorika, tetapi diwujudkan dalam tindakan nyata di seluruh lini organisasi.

Dalam konteks Indonesia, integrasi antara nilai-nilai lokal seperti gotong royong, kejujuran, dan amanah dengan prinsip etika global memperkaya praktik manajemen modern. Pendekatan ini menegaskan bahwa nilai-nilai budaya tradisional bukan penghambat kemajuan, tetapi sumber moralitas yang memperkuat identitas dan legitimasi organisasi di mata publik. Dengan demikian, membangun budaya etika yang kontekstual menjadi langkah strategis bagi lembaga pendidikan, bisnis, maupun instansi publik untuk menghadapi tantangan globalisasi dan digitalisasi.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa keberhasilan organisasi modern bergantung pada sejauh mana etika, manajemen, dan budaya saling menopang. Etika berperan sebagai kompas moral yang memberi arah, manajemen berfungsi sebagai sistem yang menggerakkan, dan budaya menjadi roh yang menjaga keberlanjutan nilai. Ketiganya membentuk satu kesatuan yang menghasilkan organisasi yang tidak hanya unggul dalam kinerja, tetapi juga bermartabat dalam nilai.

Sebagai rekomendasi praktis, organisasi perlu:

1. Menetapkan kode etik yang jelas dan mudah dipahami oleh seluruh anggota.
2. Menyelenggarakan pelatihan etika secara berkala bagi manajer dan karyawan.
3. Mengintegrasikan nilai moral dalam penilaian kinerja dan promosi jabatan.
4. Membangun sistem pelaporan pelanggaran (whistleblowing) yang aman dan adil.
5. Mengadopsi nilai budaya lokal dalam kebijakan manajerial untuk memperkuat legitimasi sosial.

Dengan langkah-langkah tersebut, organisasi dapat mengembangkan tata kelola yang tidak hanya efisien secara operasional, tetapi juga berlandaskan pada kebajikan moral. Di sinilah letak keberlanjutan sejati—ketika organisasi tidak sekadar bertahan hidup, tetapi memberikan makna dan manfaat bagi kemanusiaan.

## ACKNOWLEDGEMENT

Penulis menyampaikan rasa syukur yang mendalam kepada Allah SWT atas rahmat dan petunjuk-Nya sehingga penelitian berjudul *“Manajemen dan Etika: Fondasi Moral dalam Pengambilan Keputusan Organisasional”* dapat terselesaikan dengan baik. Segala proses penulisan, dari pengumpulan referensi hingga penyusunan naskah akhir, merupakan hasil dari kesabaran, ketekunan, dan dukungan dari banyak pihak yang patut disyukuri.

Ucapan terima kasih yang tulus penulis sampaikan kepada **Institut Agama Islam (IAI) Ar-Risalah INHIL Riau**, yang telah memberikan dukungan akademik, moral, dan fasilitas penelitian yang memungkinkan penyusunan karya ilmiah ini. Lingkungan akademik yang kondusif dan budaya ilmiah yang kuat menjadi pendorong utama lahirnya karya ini.

Penulis juga menyampaikan apresiasi kepada **rekan sejawat dan dosen pembimbing** di lingkungan Fakultas Tarbiyah dan Ilmu Keguruan, yang telah memberikan kritik konstruktif, saran konseptual, dan motivasi yang berharga dalam penyempurnaan isi artikel. Setiap masukan telah memperkaya kedalaman analisis dan memperkuat argumentasi ilmiah dalam naskah ini.

Ucapan terima kasih khusus ditujukan kepada para **mahasiswa, kolega, dan praktisi pendidikan** yang telah berbagi pandangan dan pengalaman lapangan mengenai penerapan etika dalam manajemen organisasi. Perspektif empiris mereka menjadi cermin nyata bahwa teori etika bukan sekadar gagasan ideal, tetapi prinsip yang hidup dalam praktik keseharian dunia kerja.

Selain itu, penulis tidak lupa berterima kasih kepada **keluarga tercinta** atas doa, kesabaran, dan dukungan moral selama proses penelitian dan penulisan berlangsung. Tanpa keikhlasan dan pengertian mereka, penyusunan artikel ini tidak akan berjalan dengan baik.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa karya ini masih memiliki keterbatasan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penelitian di masa mendatang. Semoga tulisan ini dapat memberikan manfaat bagi para akademisi, praktisi manajemen, dan pembuat kebijakan dalam memahami pentingnya etika sebagai fondasi moral dalam pengambilan keputusan organisasional.

## REFERENCES

- Batson, C. D., & Thompson, E. R. (2019). *Ethical Decision Making in Organizations: The Role of Moral Foundations*. *Journal of Business Ethics*, 154(3), 1–17.
- Beekun, R. I. (1997). *Islamic Business Ethics*. Herndon, VA: International Institute of Islamic Thought.
- Brown, M. E., Treviño, L. K., & Harrison, D. A. (2005). Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 117–134.
- Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2015). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9th ed.). Cengage Learning.
- Crane, A., & Matten, D. (2019). *Business Ethics: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization* (5th ed.). Oxford University Press.
- Denison, D. R. (2011). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.
- Donaldson, T., & Dunfee, T. W. (1999). *Ties That Bind: A Social Contracts Approach to Business Ethics*. Harvard Business School Press.

- Edmondson, A. (2019). *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. New Society Publishers.
- Floridi, L., & Cowls, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. *Harvard Data Science Review*, 1(1), 1–15.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 1–26.
- Jones, T. M. (1991). Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-Contingent Model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Kaptein, M. (2011). Understanding unethical behavior by unraveling ethical culture. *Human Relations*, 64(6), 843–869.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society — A relational perspective. *Journal of Business Ethics*, 66(1), 99–115.
- Mayer, D. M., Kuenzi, M., Greenbaum, R., Bardes, M., & Salvador, R. (2012). How low does ethical leadership flow? Test of a trickle-down model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 1–13.
- Petchsawang, P., & Duchon, D. (2012). Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 9(2), 189–208.
- Richards, N. M., & King, J. H. (2014). *Big Data Ethics*. Wake Forest Law Review, 49, 393–432.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sutrisno, E. (2020). *Budaya Organisasi dan Etika Manajemen di Indonesia*. Jakarta: Prenadamedia Group.
- Treviño, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (7th ed.). Wiley.
- Velasquez, M. G. (2012). *Business Ethics: Concepts and Cases* (7th ed.). Pearson Education.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K., & Agle, B. (1999). Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, 24(3), 525–547.