

DIPA FISIP

LAPORAN KEGIATAN PENELITIAN



**EKSPLORASI ARISTOTELIAN VIRTUE ETHICS (AVE)
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN
(Studi kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Lampung, Indonesia)**

Oleh:

Unang mulkhan, S.AB., M.BA., Ph.D (Ketua)

Drs. A. Efendi, M.M. (Anggota)

Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B (Anggota)

**Dibiayai oleh Dana DIPA FISIP Universitas Lampung
Dengan Nomor Kontrak: 543/UN26.16/KU.02.00.01/2018**

**JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
2018**

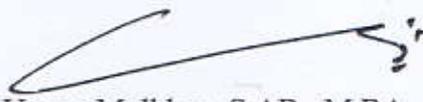
LEMBAR PENGESAHAN

1. **Judul** : **EKSPLORASI ARISTOTELIAN VIRTUE ETHICS (AVE) DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN(Studi kasus pada Pemerintah Daerah Provinsi Lampung, Indonesia)**
2. **Bidang Pengabdian** : **Ilmu Sosial/Ilmu Administrasi Bisnis**
3. **Ketua Tim Pengusul** :
 - a. **Nama** : **Unang Mulkhan, S.AB., M.BA., Ph.D**
 - b. **Jenis Kelamin** : **Laki-laki**
 - c. **NIP** : **19811101 200604 1 001**
 - d. **Disiplin Ilmu** : **Ilmu Administrasi Bisnis**
 - e. **Pangkat/ Golongan** : **III/a**
 - f. **Jabatan Fungsional** : **Asisten Ahli**
 - g. **Fakultas / Jurusan** : **ISIP/Ilmu Administrasi Bisnis**
 - h. **Alamat Kantor** : **Jl. S. Brojonegoro 1, Bandar Lampung**
 - i. **Telp Kantor** : **0721-701609**
 - j. **HP/Email** : **0811115012/unang.mulkhan@fisip.unila.ac.id**
4. **Jumlah Anggota** :
 1. **Drs. A. Efendi, M.M**
 2. **Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B**
5. **Lokasi Kegiatan** : **Provinsi Lampung**
6. **Biaya** : **Rp 10.000.000,- (terbilang sepuluh juta rupiah)**

Mengetahui,
Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis,

Bandar Lampung, 20 Agustus 2018
Ketua PKM,


Ahmad Rifai, S.Sos., M.Si
NIP: 19750204 200012 1 001


Unang Mulkhan, S.AB., M.BA., Ph.D
NIP: 19811101 200604 1 001

Menyetujui

Ketua LPPM Universitas Lampung,

Dekan,



Warsono, Ph.D
NIP: 19630216 198703 1 003



Dr. Syarief Makhya
NIP: 19590803 198603 1 003

ABSTRAK

Teori Etika Karakter Kebajikan atau *Virtue Ethics* dikembangkan oleh Aristotle memandang bahwa etika kebajikan itu berfokus pada karakter-karakter baik seorang individu manusia. Menurut Aristotle, nilai-nilai etika itu tumbuh dari keunggulan yang diperoleh melalui praktik dan kebiasaan yang baik sehari-hari. Pertanyaannya kemudian apakah teori tersebut dapat dioperasionalkan di pemerintah lokal? Jika kita menerima kebajikan yang berasal dari individu, lalu proses seperti apa yang memungkinkan untuk mentransfer kebajikan itu pada proses pengambilan keputusan dalam pemerintah lokal? Kajian tentang organisasi telah menunjukkan trend yang tinggi dalam mendiskusikan dan merumuskan ide kebajikan di tingkat organisasi (misalnya Moberg, 1999; Moore, 2005; Whetstone, 2005; Weaver, 2006; Gowri, 2007; dan Smith, 2013). Namun, para peneliti tersebut meninggalkan celah seperti, bagaimana etika kebajikan eksis dalam organisasi publik. Padahal jika dilihat dari pendekatan Weber tentang birokrasi, ada penerapan aturan ataupun kompetensi sebagai tujuan utama pekerjaan dan cara dalam bekerja. Penelitian ini menggunakan Critical Realism (CR) dan pendekatan kualitatif. Data akan diambil dari 15 informan di pemerintah daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menemukan bahwa masih ada dominasi faktor kompetensi daripada *virtue ethics* dalam pelaksanaan organisasi pemerintah dalam hal pelayanan publik. Dalam penelitian ini disajikan bahwa organisasi pemerintahan yang baik adalah yang melakukan integrasi antara managerial ethics dan *virtue ethics* untuk mensukseskan *good governance*.

Keyword: Kompetensi, Karakter Kebajikan (*Virtue Ethics*), Pemerintah Daerah, Lampung

DAFTAR ISI

BAB 1 PENDAHULUAN

- 1.1 Latar Belakang
- 1.2 Perumusan Masalah
- 1.3 Tujuan Penelitian
- 1.4 Kegunaan dan Target Hasil Penelitian

BAB II KAJIAN PUSTAKA (*STATE OF THE ART*)

- 2.1 Konsep Budaya Organisasi
- 2.2 Teori Aristotelian *Virtue Ethics*

BAB III METODE PENELITIAN DAN ROAD MAP PENELITIAN

BAB IV ANALISIS DATA DAN DISKUSI

- 4.1 Managerial Ethics dan *Virtue Ethics*
- 4.2 Aspek-aspek Budaya dalam *Virtue Ethics* di Birokrasi Pemerintahan

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

BAB VI PELAKSANAAN PENELITIAN

BAB VII BIAYA PENELITIAN

BAB VIII PERSONALIA PENELITIAN

DAFTAR PUSTAKA

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Dalam dua dekade terakhir, istilah “etika dan moralitas” telah mendapat perhatian yang besar dari akademisi, peneliti dan masyarakat sebagai cara untuk mengatasi peningkatan tindakan yang tidak baik oleh organisasi maupun individu dalam organisasi tersebut. Etika dan moralitas mencegah penyimpangan dan menjaga kepercayaan publik dan pribadi dalam ketiadaan peraturan ataupun dalam menegakkan peraturan. Selain itu, etika dan moralitas melindungi semua pihak dari kerugian pihak lain. Sayangnya, belum semua organisasi menekankan etika dan moralitas menjadi bahasan utama. Teori etika bersifat abstrak (Trevino, 1992) dan terkadang mengabaikan konteks sosial budaya (Collier, 1998), disisi lain pendekatan manajerial terhadap etika, terlalu problematik ketika menjadi instrument kepentingan tertentu yang mengarah pada kebijakan tidak beretika ataupun tidak netral. Sehingga terdapat tantangan dalam teori etika untuk mempertimbangkan kompleksitas sosial (Cohen, 2010; Heugens et al., 2006; Weaver, 2006; Collier, 1998; Dobson, 1997).

Organisasi merupakan bagian integral dari masyarakat (Sethi, 1975), sehingga mereka tidak dapat mengisolasi diri dari interaksi dengan budaya sosial yang kompleks (Cohen, 2010; Collier, 1998). Jalannya organisasi berhubungan dengan banyak stakeholder dan diekspresikan secara sosial (Collier, 1998). Dengan demikian, organisasi dan budaya kemasyarakatan tidak dapat dipisahkan dari pertanyaan etika. Sebagai akibatnya, perilaku etis dalam organisasi tidak semata-mata ditentukan oleh teori abstrak atau pendekatan manajerial, tetapi juga didorong oleh kekuatan situasional, seperti keyakinan dan budaya (Melé, 2009; Trevino, 1992).

1.2 Perumusan Masalah

Masih belum banyak kajian literatur yang membahas konsep Aristotle *Virtue Ethics* dalam organisasi birokrasi di negara berkembang termasuk Indonesia, terlebih pemerintah daerah. Padahal saat ini setiap organisasi ditekankan memiliki nilai dan etika misalnya transparan, berkeadilan, dan melayani. Sehingga ada dorongan dari publik bagaimana pelayanan masyarakat dalam pemerintah daerah dilakukan. Kemudian, permasalahan lain, yaitu masih kurangnya pembahasan atau riset tentang etika atau moralitas, serta bagaimana etika dan moralitas dipraktikkan dan dipelihara dalam organisasi publik, melalui struktur, proses, dan kebijakan. Sehingga terdapat urgensi untuk menghubungkan teori etika dengan struktur, proses dan kebijakan dalam organisasi. Oleh karena itu penelitian ini menawarkan tinjauan literatur kritis yang bertujuan untuk mempertimbangkan etika Aristotle dalam organisasi.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk eksplorasi Aristotelian *Virtue Ethics* dalam organisasi, terutama organisasi publik di lokal Lampung. Hal ini penting dilakukan untuk melihat apakah teori karakter kebajikan (*virtue ethics*) tersebut relevant di konteks negara berkembang terutama konteks daerah. Sehingga penelitian untuk ekplorasi Aristotelian *Virtue Ethics* ini bertujuan menyoroti aspek organisasi yaitu aspek struktur, proses dan kebijakan yang dilakukan dalam organisasi tersebut. Bagaimana tiga aspek organisasi tersebut bergerak bersama dan sebagai tempat untuk melihat bagaimana teori *virtue ethics* dipraktekkan dalam organisasi. Berikut adalah beberapa tujuan penelitian yang lebih spesifik:

- a) Memberikan tambahan literature dalam kajian teori karakter kebajikan /Aristotelian *Virtue Ethics*.
- b) Secara detail penelitian ini akan melihat apakah teori Aristotle *Virtue Ethics* relevant dengan kontek Indonesia khususnya Lampung.

1.4 Kegunaan dan Target Hasil Penelitian

Kegunaan hasil penelitian ini akan memberikan implikasi pada dua hal yaitu teoritis dan praktis kebijakan, sebagai berikut:

1.4.1 Implikasi Teoritis

1. Publikasi pada jurnal ilmiah nasional terakreditasi dan jurnal ber *index scopus* internasional yang dalam kajian atau tema-tema etika, moralitas dan organisasi misalnya di *Journal of Management, Spirituality and Religion*.
2. Buku Ajar dalam mata kuliah etika organisasi.

1.4.2 Implikasi Kebijakan:

1. Memberikan *Blue Print* bagi kebijakan pemerintah. bertujuan untuk mengidentifikasi kebijakan yang mengarah pada keputusan beretika.
2. Eksplorasi Etika Aristotle yaitu *Virtue Ethics* dapat membantu memberikan bukti kepada para pembuat kebijakan bahwa terdapat langkah-langkah dalam membuat keputusan beretika berdasar pada perilaku atau karakter baik individu.

BAB II **KAJIAN PUSTAKA (*STATE OF THE ART*)**

2.1 Konsep Budaya Organisasi

Dalam banyak literatur saat ini pada studi organisasi, budaya dalam organisasi didefinisikan dalam kaitannya dengan keyakinan bersama, nilai-nilai dan harapan dari anggota organisasi (lihat Schwartz dan Davies, 1981: 33), yang dihasilkan dari pengalaman umum untuk anggota kolektif, ditransmisikan pada lintas generasi. Keyakinan dan harapan dalam organisasi menghasilkan nilai dan norma yang dengan kuat membentuk perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Para ahli teori organisasi menyoroti bahwa budaya adalah suatu sistem, dibentuk dan dibentuk oleh orang-orang di dalam organisasi. Dengan demikian, budaya organisasi didefinisikan sebagai pola berbagi dari makna, nilai, kebiasaan, keyakinan dan perilaku yang tercermin dalam sistem organisasi formal dan informal (Ladkin, 2015; Schwartz, 2013; Cohen, 1993; Meyerson dan Martin, 1987; Schwartz dan Davis, 1981).

Budaya organisasi karena itu diakui sebagai salah satu penentu bagaimana anggota organisasi berperilaku (Melé, 2003; Lundberg, 1988; Sinclair, 1993). Ini adalah “cara kita melakukan sesuatu di sini” (Bower, 2003: 117). Sinclair (1993) mengatakan bahwa budaya organisasi dapat dibentuk melalui nilai-nilai organisasi; dan Schwartz (2013) menyoroti hubungan antara budaya organisasi dan nilai-nilai dalam mempromosikan etika. Schein (1985) menganggap bahwa budaya dalam organisasi ada pada tiga tingkatan. Yang pertama adalah asumsi-asumsi dasar - budaya organisasi inti yang dicirikan oleh kepercayaan yang diam-diam dan mengakar kuat tentang organisasi, tujuan dan cara melaksanakan kegiatannya. Tingkat kedua adalah nilai dan norma perilaku, yang mengacu pada prinsip dan standar, termasuk pernyataan misi, yang dipegang oleh organisasi dan terkait dengan klaimnya untuk mempromosikan kode moral dan etika. Tingkat ketiga adalah artefak, yang terdiri dari objek fisik (misalnya jenis pakaian yang dipakai orang, tata letak kantor dan penampilan bangunan), dan juga perilaku

yang dapat diamati dari anggota organisasi, seperti tingkat formalitas ucapan dan perilaku di antara anggota. Pandangan Schein menyiratkan bahwa terdapat proses yang berbeda dan simultan dalam budaya organisasi yang dibuat oleh manajemen, dan ketiga peneliti tersebut setuju bahwa budaya organisasi memiliki peran penting dalam membimbing perilaku.

Trevino dan Nelson (2011) mendefinisikan perilaku organisasi etis sebagai hasil dari bimbingan yang baik yang mempengaruhi anggota organisasi untuk melakukan hal yang benar. Ketertarikan pada perilaku etis dalam organisasi telah muncul dalam penelitian bersama minat dalam budaya organisasi etis (misalnya Trevino dan Nelson, 2011; Roca, 2007; Key, 1999; Trevino. Et al., 1998; Sinclair, 1993). Johnson (2016) telah mengklasifikasikan komponen budaya organisasi etis ke dalam dua kelompok: elemen formal, yaitu, nilai inti, misi (tujuan) pernyataan, kode etik, struktur, Dewan Direksi, sistem evaluasi penghargaan dan kinerja, sistem pelaporan dan komunikasi, dan petugas etika; dan elemen informal, yaitu artefak termasuk bahasa, norma, ritual dan cerita. Trevino dan Nelson (2011) menganggap bahwa ada interaksi yang rumit antara sistem formal dan informal dalam organisasi untuk perilaku organisasi yang etis. Sistem formal termasuk sistem seleksi, kebijakan atau kode, orientasi atau pelatihan, manajemen kinerja, struktur otoritas dan proses pengambilan keputusan, sementara sistem informal adalah artefak organisasi. Tujuan berikutnya adalah untuk menentukan bagaimana budaya organisasi terhubung dengan struktur, proses dan kebijakan untuk mempengaruhi cara etika dijalankan dalam praktik.

2.2 Teori Aristotelian *Virtue Ethics*

Untuk menjelaskan teori seperti yang dikembangkan dan dipahami oleh Aristotle: Aristotle sendiri menyatakan bahwa setiap seni dan setiap penyelidikan dan juga setiap tindakan memiliki tujuan tertentu (Aristoteles, 2014). Jadi "*telos*" adalah tujuan tertentu, atau untuk memenuhi tujuan tertentu. Dengan demikian, tujuan untuk pemain kecapi, sebagaimana dikatakan Aristotle, pemain kecapi yang baik adalah dia yang memainkannya dengan baik (Aristoteles, 2014: 3). Ketika tujuannya terpenuhi dengan baik, maka dapat dikatakan, kecapi berfungsi dengan baik, disempurnakan atau dipraktekkan dengan cara yang sangat baik. Menurut Aristoteles, manusia memiliki akal pikiran. Fungsi manusia berbeda dari hewan, di mana manusia memiliki akal, melalui latihan praktis, serta keterampilan kontemplatif atau refleksi diri (Bertland, 2009: 27; Irwin, 1980).

Telos manusia adalah memiliki pemikiran rasional: kemampuan untuk bernalar dengan baik. Hal ini mengarah pada konsekuensi tentang prinsip rasional pada dasarnya harus menghasilkan tindakan cerdas (Hughes, 2013: 37). Manusia dirancang untuk berpikir, dan karena itu manusia memiliki keterampilan kontemplasi. Dengan kata lain, jika *telos* manusia dipahami dengan baik, mereka tahu hal yang benar untuk dilakukan dan mengapa itu penting. Jadi orang yang baik adalah seseorang yang menggunakan kemampuan rasional mereka dengan baik. Dengan cara ini, menurut Aristoteles, melalui pencarian *telos* mereka, manusia dapat mewujudkan kebajikan.

Menggunakan akal atau kemampuan rasional kita dengan baik menuntun kita untuk menghargai bahwa kebajikan adalah kualitas yang diinginkan untuk dimiliki. Aristotle menggunakan kata Yunani *Arete* (kebajikan). *Arete*, sebagaimana dikatakan Aristotle, berarti sikap seperti apa, disposisi, dan karakter yang harus kita capai. Lebih khusus lagi, dalam mempertimbangkan kebajikan apa, Aristoteles memulai dengan menjelaskan bahwa ada dua jenis kebajikan. Yang pertama berkaitan dengan karakter moral; misalnya keberanian, kedermawanan, atau persahabatan. Yang kedua harus dilakukan dengan keterampilan, misalnya menjadi pandai merencanakan atau memahami cara

melakukan sesuatu. Menggunakan teladan Aristotle dari kecapi, *arete* mampu memainkan kecapi dengan baik. Demikian pula, seseorang yang memiliki kebajikan dalam arti keterampilan adalah orang yang melakukan sesuatu dengan baik.

Bagi Aristotle, kebajikan berarti keunggulan karakter individu dan kelompok, berdasarkan kebiasaan - kebiasaan mengejar *telos*. Sehingga, kehidupan yang berbudi luhur berharga, karena itu adalah satu-satunya jalan menuju *eudaimonia* – yang sering diterjemahkan sebagai kebahagiaan, berkembang, atau melakukan sesuatu dengan baik. Namun, konsep ini bukanlah akhir atau fungsi spesifik dari masing-masing orang, melainkan berkaitan dengan tatanan masyarakat secara yang baik (Aristotle, 2014).

Terinspirasi oleh pemikiran Aristotle, Alasdair MacIntyre (1981) melihat pada tradisi keutamaan Aristotle tentang “*telos*” - tujuan kebajikan - sebagai kebajikan yang dimasukkan ke dalam kesatuan naratif dari kehidupan manusia dalam struktur sosial. MacIntyre berangkat dari gagasan Aristotle bahwa manusia dan hidupnya memiliki *telos* yang merupakan nilai internal dari kehidupannya, sehingga keutamaan suatu sikap atau kemampuan memungkinkannya mengejar tujuannya dan tidak teralihkan oleh apa pun. Bagi MacIntyre, kegiatan yang bermanfaat berarti harus terhubung dengan komunitas. Dengan kata lain, seseorang yang melakukan kegiatan yang berarti akan memperkuat kerja sama masyarakat untuk mencapai standar kebajikan yang dibutuhkan. Ide ini relevan dengan ide Aristotle tentang friendship atau *philia* dan teori kontrak sosial, begitupun dengan nilai-nilai Indonesia yaitu nilai saling membantu dan harmonis atau disebut nilai Gotong Royong. Hal ini berarti, kehidupan yang baik untuk kemanusiaan berkembang melalui kegiatan yang bermanfaat dan dapat dipromosikan melalui masyarakat. *Eudaimonia* bukan hanya untuk seorang individu saja, tetapi juga dalam hubungannya teman atau komunitas dan masyarakat (Aristotle, 2014).

Etika kebajikan mendapat kritik karena etika karakter kebajikan ini terlalu abstrak untuk dapat memberikan panduan tentang cara bertindak; secara khusus, ide ini tidak dapat menyatakan apa yang secara moral tidak dapat diterima atau membantu mereka yang belum tahu apa itu karakter kebajikan (Dawson, 2015). Riset seputar teori kebajikan di tingkat organisasi sangat jarang karena teori kebajikan ini banyak dikaji dalam lingkup individu. Etika kebajikan Aristotle berfokus pada agen individu, seperti manajer dan karyawan; artinya etika dimulai dengan perkembangan moral individu. Namun, karena Aristotle berpendapat bahwa orang yang berbudi luhur mencapai kebajikan moral dapat dicapai melalui masyarakat, maka penting kiranya melihat bagaimana mempraktekkan karakter kebajikan dengan baik di level organisasi.

Dengan demikian, organisasi dapat dianggap sebagai tempat di mana karyawan/pegawai dapat menggunakan penilaian praktis mereka dan mengembangkan kebajikan. Organisasi adalah jenis komunitas, sehingga organisasi adalah sebuah lingkungan dimana kebajikan dapat dipraktekkan. Misalnya, Solomon (1992: 325) berpendapat, bahwa organisasi adalah komunitas nyata, bukan ideal, dan oleh karena itu tempat yang sempurna untuk mulai memahami sifat kebajikan. Dengan demikian, pendukung etika kebajikan Aristoteles (misalnya Moberg, 2007; Roca, 2007; Solomon, 1992) berpendapat bahwa gagasan organisasi berbudi luhur yang didasarkan pada pemikiran Aristoteles dapat menjadi pendekatan kebajikan di tingkat kelompok atau organisasi analisis. Bagian berikutnya, oleh karena itu, membahas ide etika kebajikan Aristotle mempertimbangkan baik kebijaksanaan praktis (*phronesis*) dan persahabatan (*philia*) sebagai pembenaran untuk relevansinya dengan praktik bisnis.

BAB III

METODE PENELITIAN DAN ROAD MAP PENELITIAN

Tim penelitian menggunakan Critical Realism dan pendekatan kualitatif dengan metode *purposive sampling* dalam memilih lokasi penelitian dan informan. Penelitian ini mempertimbangkan ide-ide Aristotle, yang "berpusat pada agen": yaitu, mengembangkan karakter pada orang untuk menjadi baik dan memiliki penilaian untuk dapat membuat keputusan moral. Bahkan, etika kebajikan Aristotle telah menyebabkan banyak ahli etika bisnis untuk secara konsisten mengacu pada gagasan kebajikan dalam penelitian mereka, sebagai konsep penting dalam proses perkembangan moral dan pengambilan keputusan etis (Roca, 2007). Misalnya, keyakinan akan relevansi etika kebajikan dengan organisasi dapat mengarah pada pengejaran kebijakan organisasi yang beretika (Solomon, 1992). Selain itu, pendekatan etika kebajikan dapat memberikan kontribusi khusus terhadap praktik etika dalam organisasi sehari-hari (Crocket, 2005; Koehn, 1995); terutama dalam memahami hubungan antara pegawai dan organisasi (Roca, 2007). Peneliti seperti Dawson (2015), Maclagan (2015), Audi (2012) dan Melé (2009) menganggap etika kebajikan sebagai kerangka etik yang paling menjanjikan untuk menjelaskan dimensi konteks, memberikan lebih banyak fleksibilitas dalam memeriksa kekhususan.

Sehingga dalam penelitian ini dilakukan in-depth interview kepada 12 informan yang tersebar dalam beberapa instansi di Pemerintah Provinsi Lampung. Semua informan memiliki variasi peran dan tanggung jawab dalam instansi masing-masing, baik dari segi pelaksana teknis maupun managerial pengambilan keputusan. Studi organisasi telah menunjukkan minat yang tumbuh dalam merumuskan dan mendiskusikan gagasan kebajikan di tingkat organisasi (lihat Smith, 2013; Gowri, 2007; Moore dan Beadle, 2006; Weaver, 2006; Moore, 2003, 2005a, 2005b; Whetstone, 2005; Schudt, 2000; Trevino et al., 1998; Moberg, 1999, 1997). Karya-karya terbaru di bidang etika bisnis telah menerapkan etika kebajikan untuk hubungan industrial (lihat Dawson, 2015), dan praktik konsumsi (lihat Garcia-Ruiz dan Rodriguez-Lluesma, 2014). Peneliti psikologi positif (lihat

Rego et al., 2008; Bright dkk., 2006; Caza dkk., 2004; Cameron dkk., 2004; Cameron, 2003) telah mengembangkan dan menguji konsep kebajikan organisasi, menyimpulkan bahwa ini mencerminkan kebajikan individu tunggal dan tindakan kolektif dalam dan melalui komunitas yaitu organisasi, seperti yang dipelihara Aristoteles. Organisasi yang berbudi luhur telah didefinisikan dalam berbagai cara; misalnya sebagai “perilaku yang dirasakan dari perilaku kolektif yang menunjukkan organisasi mengikuti prinsip-prinsip yang mengarah ke beberapa bentuk perbaikan moral atau etis” (Rhee et al., 2008: 47). Perkembangan teori etika kebajikan saat ini masih menimbulkan pertanyaan apakah kualitas pribadi individu, fokus perhatian Aristotle, dapat diterapkan di tingkat organisasi.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN DISKUSI

4.1 Managerial Ethics dan *Virtue Ethics*

Dari data penelitian ini, diketahui bahwa terdapat aspek dominan yang muncul yaitu sistem birokrasi dalam pemerintahan menekankan pentingnya efisiensi manajerial. Tetapi dalam penelitian ini, data juga menunjukkan ada dua elemen yang muncul dalam pemahaman informan dan praktek keseharian organisasi pemerintah daerah yaitu aspek kebijakan dan aspek kompetensi. Meskipun aspek kebijakan masih rendah eksistensinya dalam data tersebut. Artinya, karakter kebijakan terkait gagasan-gagasan tentang moralitas, dari perspektif tugas dan tanggung jawab tidak terlalu nampak. Aspek kompetensi yang berkaitan dengan keterampilan yang dipelajari dan teknis administrasi dan manajemen tentang efisiensi lah yang lebih dominan.

Temuan dalam penelitian yang menunjukkan bahwa kompetensi lebih dominan daripada *virtue*, sebetulnya sangat terkait dengan semangat untuk memiliki pondasi pelayanan manajemen publik yang baik. Meskipun sebetulnya nilai atau karakter kebijakan sebetulnya adalah bagian dari integral kompetensi manajerial. Kompetensi sebagai keunggulan manajemen memerlukan gagasan tentang kebijakan yang keluar dari hati. Demikian pula sebaliknya, karakter kebaikan harus memiliki beberapa kualitas kompetensi agar dapat dipraktikkan. Sehingga disinilah dapat dikatakan bahwa, terdapat ruang untuk etika kebijakan dipraktikkan untuk publik dengan dasar manajemen melalui misalnya ide New Publik Manajemen (NPM).

Tabel 1 Data Perbandingan Kompetensi versus Virtue di Pemerintah Daerah

Ranking	Kompetensi	Ranking	Virtue
1	<i>Verbal Communication Skills</i> (Kemampuan Komunikasi Verbal)	1	<i>Ethical and Moral Awareness</i> (Kesadaran Etika dan Moralitas)
2	<i>Interpersonal Skills</i> (Keahlian Interpersonal)	2	<i>Personal Resilience</i> (Ketahanan Pribadi)
3	<i>Written Communication Skills</i> (Keahlian Komunikasi Tertulis)		
4	<i>Problem Solving Skills</i> (Keahlian dalam Pemecahan Masalah)		
5	<i>Local Authority Experience</i> (Pengalaman dalam Kewenangan Lokal)		
6	<i>Legal Expertise</i> (Keahlian dalam bidang Hukum dan Perundang-Undangan)		
7	<i>Investigative Skills</i> (Keahlian untuk investigasi)		
8	<i>Self-Motivation</i> (Motivasi diri)		
9	<i>Leadership Skills</i> (Keahlian Kepemimpinan)		
10	<i>Training Abilities</i> (Keahlian Training)		
11	<i>Time Management Skills</i> (Keahlian dalam Manajemen Waktu)		
12	<i>Administrative Skills</i> (Keahlian Administrasi)		

Sumber: Data diolah (2018)

Dalam data penelitian ini, informant cenderung membedakan lebih banyak antara publik dan ruang pribadi, meskipun batasan antara keduanya sangat kompleks. Tindakan publik mengambil alih karakter peraturan dan prosedur; tindakan pribadi dicirikan oleh kehangatan, keintiman dan kasih sayang. Ini adalah bentuk kebajikan dalam lingkup tindakan. Tidak seperti pemerintahan dan politik, bidang manajemen telah lama dianggap kehilangan kebajikan dan perilaku bajik. Data hasil penelitian sesuai dengan teori dasar kebajikan Aristotle yaitu keunggulan (*arête*) yang dapat dibagi menjadi dua jenis: intelektual dan moral. Kebajikan adalah sarana yang digunakan untuk menjadi manusia seutuhnya karena memungkinkan pegawai pemerintahan untuk dapat menjadi pribadi yang baik dan menuju apa yang disebut dengan *eudemonia* yang diterjemahkan sebagai “kebahagiaan” atau dapat juga sebagai “kesejahteraan”. Prioritas Aristotle tentang kebaikan memungkinkannya mengidentifikasi sejumlah kebajikan moral yang konkrit yaitu keberanian, kesederhanaan, kebanggaan, temperamen yang baik, keramahan, dan kebenaran. Dengan memiliki karakter yang baik, memungkinkan manusia untuk menjalani kehidupan yang baik.

Dalam konteks kebajikan Aristotle, bukan hanya kebaikan yang diperlukan untuk pemerintahan yang baik (*good governance*), tetapi itu juga bersifat politis dalam arti yang lebih luas, karena tidak mungkin dibudidayakan atau dipraktikkan di luar polis atau masyarakat. Manusia bisa hanya mencapai *eudemonia* di dalam masyarakat karena itu bentuk asosiasi khusus yang memfasilitasi perkembangan manusiawi dalam dirinya. Sangat penting di sini untuk diingat apa yang Aristoteles maksudkan mengapa *polis* atau masyarakat, begitu penting karena memiliki syarat struktur sosial. Artinya dalam organisasi pemerintah daerah terdapat perbedaan peran antara pimpinan dan bawahan, sehingga dapat dilihat atau memungkinkan manusia untuk berlatih dan mempraktekkan budi luhur dalam tindakan. Sehingga, *polis* itu memungkinkan perkembangan moral dan intelektual. Dalam pengertian ini, semua kebajikan terhubung erat dengan kehidupan publik dan politik, artinya *polis* memungkinkan kebajikan untuk dikembangkan, yang membantu manusia untuk mencapai kebaikan alami dari *eudemonia*. Bukan seorang individualis, seperti apa yang dikatakan Aristotle, “orang yang tidak dapat

hidup dalam masyarakat, atau yang tidak membutuhkan masyarakat berarti dia cukup untuk dirinya sendiri, dan menjadi binatang buas atau sebagai tuhan, bukan bagian dari sebuah negara atau masyarakat”.

Data penelitian ini dapat dianalisis dalam perspektif Alasdair MacIntyre, yang konsepnya mengatakan bahwa masih terdapat lemahnya karakter birokrasi untuk kebajikan. MacIntyre berpendapat bahwa terlepas apakah karakter kebajikan tersebut dijalankan atau tidak dalam organisasi swasta atau publik, pegawai yang birokratis bergantung dan lebih menitik beratkan pada sistem pengetahuan yang mempromosikan efisiensi dan efektivitas, karena itu sedikit ruang untuk berdiskusi terkait dengan etika moralitas dalam konteks kontemplasi. Perspektif MacIntyre tentang karakter manajerial telah dikritik oleh beberapa peneliti lainnya. Misalnya dikatakan bahwa pendapat MacIntyre adalah sederhana dan salah karena konsepnya bertumpu pada karakter manajer birokrasi daripada karakter asli manusia. Pendapat lain mengatakan bahwa konsep manajemen lebih membedakan antara rasionalitas dari moralitas (Randels 1995, 205). Sehingga ketika moralitas dilihat dari sisi deskriptif, normatif, dan analitis maka berakibat pada ketidak jelasan (Goodpaster 1995). Sehingga manajemen publik seharusnya mampu untuk memainkan dua hal yang penting yaitu moralitas dan kompetensi dalam praktek organisasi sehari-hari.

Idealnya, terdapat apa yang disebut Lipsky (1980) yaitu birokrasi tingkat jalan yang memberikan ruang bagi pegawai pemerintahan/publik untuk terlibat dengan berbagai pemangku kepentingan yang berbeda baik di dalam maupun di luar organisasi mereka sendiri. Pembangunan kemitraan, pembentukan koalisi, dan manajemen jaringan adalah keharusan baru untuk menyediakan layanan publik tanpa batas. Pada saat yang sama, pejabat diharapkan tidak hanya untuk menyampaikan kepada publik layanan ekonomis dan efisien tetapi juga untuk menjadi kreatif, giat, dan inovatif. Secara umum, terdapat hal yang menarik dalam data penelitian ini ketika kebajikan dalam layanan publik tradisional, diidentifikasi sebagai: integritas, kejujuran, akuntabilitas.

Bowman dkk (2004) berpendapat untuk mengintegrasikan kebajikan dan kompetensi teknis sebagai kunci dalam manajemen publik. Manajemen publik yang sukses bertumpu pada tiga segitiga yaitu kompetensi teknis, kepemimpinan, dan kompetensi etika. Kompetensi etis termasuk penalaran moral, manajemen nilai, dan pengambilan keputusan yang bijaksana (Bowman dkk 2004, 21). Secara khusus, Bowman dkk membedakan suatu etika dengan menyoroti tiga pendekatan berbeda untuk pengambilan keputusan etis yaitu konsekuensialisme (keputusan berdasarkan hasil yang diharapkan), etika tugas (keputusan berdasarkan penerapan aturan), dan etika kebajikan (keputusan berdasarkan moral yang tepat karakter). Setiap pendekatan memiliki kekuatannya sendiri dan kelemahan, yang berarti bahwa semua keputusan proses pembuatan sama pentingnya.

Diagram 1 Integrasi Virtue Ethics dan Managerial Ethics dalam Pemerintah Daerah



Kebajikan dan kompetensi memiliki rute sejalan dengan penerapan budaya etika di dalam pemerintah daerah atau organisasi yang memiliki karakter birokrasi. Sehingga, moralitas dan managerial sangat penting untuk dapat berintegrasi agar tidak terjadi malpraktik dalam administrasi yang mengarah pada praktik korupsi, layanan yang buruk dalam pelayanan publik, praktik-praktik penyuaapan, penipuan keuangan, dan praktek nepotisme. Dalam hal ini, pegawai pemerintah daerah memainkan peran penting dalam menegakkan dan mempertahankan standar etika dan moralitas.

4.2 Aspek-aspek Budaya dalam *Virtue Ethics* di Birokrasi Pemerintahan

Banyak masalah etika dan dilema umum di pemerintah daerah muncul karena praktik suap; dalam situasi di mana korupsi masih merupakan masalah nasional yang krusial. Seringkali, ada dilema karena suap dapat mempengaruhi pemerintah untuk mengeluarkan izin usaha misalnya. Beberapa informan yang diwawancarai menjelaskan bahwa sistem politik Indonesia berubah dengan cepat, baik dari pemerintah pusat maupun daerah. Terkadang ada keengganan atau keterlambatan dalam memberikan izin usaha misalnya. Sistem yang diorganisir oleh pemerintah pusat diklaim oleh informan telah bekerja dengan baik; tetapi sistem desentralisasi membuat terjadi celah adanya praktek korupsi.

Data dari informan menyebutkan bahwa sistem birokrasi pemerintah pusat dan daerah terkadang tidak sinkron, misal dalam perijinan usaha terkadang kedua level pemerintah: pusat dan daerah masih saling mengontrol dalam penerbitan izin dan menuntut pembayaran tambahan atau sesuatu yang ilegal. Sebagai contoh, ketika terdapat perbedaan antara perusahaan nasional (milik negara dan swasta) dan perusahaan multinasional, izin usaha besar untuk perusahaan asing misalnya diberikan langsung oleh pemerintah pusat, melalui Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral. Akibatnya, perusahaan asing hanya memiliki sedikit masalah dengan pihak berwenang setempat, karena jelas mereka menerima dokumen hukum mereka secara terpusat. Perusahaan swasta dan milik negara nasional, di sisi lain, harus mendapatkan izin penambangan dari pemerintah daerah dan juga dari pemerintah pusat. Akibatnya, mereka terkadang kesulitan mendapatkan izin dari pemerintah setempat. Sebagai contoh, seorang informan mengklaim bahwa beberapa individu masih tidak bertindak secara etis sehubungan dengan lisensi pertambangan, karena mereka mengharapkan untuk menerima suap, meski jargon “tidak pernah menerima suap” diklaim sebagai semboyan penting bagi semua instansi di pemerintah daerah.

Selain tantangan terkait budaya korupsi yang terjadi di instansi pemerintah daerah, terdapat beberapa unsur budaya lain yang secara tidak langsung membentuk karakter kebajikan dan manajerial mendapatkan tantangan tersendiri misalnya budaya kekeluargaan yaitu adanya perasaan dan kedekatan keluarga di antara pegawai pemerintah daerah yang dianggap penting dan sebagai pengaturan hubungan di tempat kerja. Hubungan ini sampai batas tertentu bersifat informal seperti hubungan keluarga. Informan misalnya menyampaikan bahwa:

“Ketika putra atau putri atau anggota keluarga pegawai sakit, pimpinan mengunjungi mereka. Ketika ada pesta ulang tahun keluarga, kami juga merayakannya di kantor. Pertemuan berlangsung tidak hanya di kantor tetapi juga di luar, seperti dalam berlatih olahraga bersama. Kami juga mengadakan acara untuk anggota dan keluarga mereka sehingga ada suasana kekeluargaan di kantor kami”

Bagi pemerintah daerah, bersikap etis berarti kebersamaan dengan orang lain di kantor pemerintah daerah dan dengan keluarga anggota. Tetapi, pertemuan keluarga yang dilakukan oleh instansi pemerintah tidak hanya masalah sosialisasi tetapi juga untuk mendiskusikan masalah kerja dengan para istri pegawai. Ini menunjukkan kepada para istri bahwa mereka dihormati dan terlibat dalam kegiatan sehari-hari. Dengan kata lain, istri merasa lebih dihargai oleh atasan, meskipun ini tampaknya merupakan hubungan utilitas, di mana organisasi melibatkan anggota keluarga. Praktik ini konsisten dengan budaya kolektivis Indonesia, di mana kepentingan pribadi harus sesuai dengan tujuan kelompok kerja yang lebih besar. Ada loyalitas seluruh keluarga pegawai kepada pimpinan. “Salah satu dari pertemuan rutin kami adalah program untuk motivasi. Dalam program ini, para istri pegawai juga berkumpul bersama untuk menerima penjelasan dan bimbingan”.

Meskipun melibatkan keluarga anggota adalah untuk menunjukkan rasa hormat dan memiliki, penjelasan di atas dari informan berarti bahwa organisasi dapat dikatakan menempatkan keluarga anggota untuk pelatihan. Ini dapat dianggap sebagai praktik instrumental dalam konteks hubungan kerja. Karena ada faktor kekeluargaan, jadi ada pengertian bahwa pimpinan adalah figur ayah. Pimpinan diharapkan oleh pegawai untuk melakukan tindakan yang memenuhi syarat sebagai moral atau etika. Pimpinan dituntut untuk menjadi contoh moral dan memiliki sikap peduli. Paternalisme, dalam konteks Indonesia, dianggap sebagai cara untuk mendorong karyawan bertindak secara moral. Dengan demikian, dapat diterima dan dipraktekkan sebagai cara yang sah untuk menuntut “tatanan moral”, di mana para pimpinan didorong untuk melatih dan membimbing pegawai mereka. Informan mengklaim bahwa pegawai menghormati nasihat pimpinan, dan mendapatkan bimbingan dari mereka untuk menjaga secara moral pada jalur yang benar. Dalam pengertian ini, paternalisme dan etika bertemu sejauh keduanya bertujuan untuk menjunjung tinggi moralitas.

Informan, mengklaim bahwa sangat penting bagi pimpinan, hingga ke supervisor, untuk dapat memberikan contoh moral yang baik kepada pegawai mereka. Informan mengatakan bahwa “jika pimpinan tidak memberikan contoh moral, maka mereka tidak ingin mengikuti instruksi pimpinan. Dalam situasi seperti itu, pimpinan akan kehilangan rasa hormat dari bawahan mereka atau bawahan mungkin secara aktif menunjukkan ketidakhormatan jika pimpinan tidak berperilaku sebagai teladan”. Tetapi lebih lanjut informan menjelaskan bahwa pegawai cenderung tidak ingin bekerja dengan seorang pimpinan yang tidak memiliki rasa kepedulian kepada pegawainya. Meskipun demikian, ketergantungan yang terlalu besar pada karakter pimpinan juga dapat menciptakan pola ketergantungan pegawai pada pimpinan.

“Ada seorang pimpinan yang sangat dicintai oleh pegawainya karena dia memberi waktu untuk membimbing mereka. Ketika dia pindah ke dinas atau instansi lain, tingkat turnover menjadi tinggi di tempat tersebut. Pimpinan sebelumnya benar-benar peduli terhadap pegawai. Tetapi orang yang menggantikannya selalu sangat sibuk dengan pekerjaannya sendiri, jadi dia memiliki sedikit waktu untuk memberikan bimbingan kepada bawahan”.

Data memperlihatkan fakta yang menarik ketika pimpinan menggunakan metafora dalam proses pembimbingan kepada pegawai. Misalnya kadang-kadang ada pegawai yang mengeluh bahwa bekerja di lapangan seperti pergi ke desa-desa, mendapatkan gaji lebih rendah daripada mereka yang bekerja di bagian keuangan, yang bekerja di ruang yang bersih, ber AC dan rapi. Seorang pimpinan memberikan penjelasan kepada para pegawai dengan sebuah metafora. Penggunaan metafora anggota tubuh, misalnya, kaki dan mulut tidak merasakan koneksi langsung ketika kita makan. Ada keluhan dari kaki karena mereka lelah berjalan, dan dari mulut karena sudah bosan mengunyah. Akhirnya mereka mengambil keputusan bersama untuk mogok. Semua kaki memutuskan untuk tidak berjalan mencari makanan. Mulut setuju untuk tidak makan. Organ yang paling mendapat manfaat dari tindakan adalah perut. Dalam satu atau dua jam mereka semua akan lemas. Keesokan harinya, mereka terus menyerang sampai mereka menyadari bahwa jika mereka tidak bekerja sama lagi, mereka tidak akan memiliki energi, dan segera setelah itu mereka akan mati. Semua pekerjaan yang dilakukan sesuai dengan fungsinya untuk memberikan makanan kepada perut bermanfaat bukan hanya perut tetapi seluruh organ tubuh, untuk membuat mereka kuat”.

Ide paternalistik di atas dalam lingkungan pemerintah daerah tampaknya ada dalam praktek penggunaan role model, melalui metafora. Tetapi metafora yang menggunakan anggota tubuh di atas mungkin tidak tepat karena hanya menjadi pembenaran bagi organisasi untuk membayar upah lebih rendah kepada teknisi daripada pekerja kantoran. Namun demikian pernyataan di atas menunjukkan

bahwa pegawai di pemerintah daerah memiliki budaya yang menghormati seseorang yang menjadi role model. Tetapi ini semua akan menjadi pertanyaan besar ketika metafora yang digunakan sedikit tidak jelas dan nilai-nilai yang diajarkan mungkin lebih bersifat instrumental.

Dengan demikian, paternalisme juga dapat menjadi bagian dari strategi manajerial untuk melibatkan pegawai, dengan mengingatkan mereka tentang nilai-nilai organisasi dan tujuan bersama, seperti mencapai keuntungan melalui performance kinerja yang tinggi. Sistem penilaian untuk manajer yang berkaitan dengan praktik pembinaan dan aturan khusus juga telah dikembangkan untuk tujuan ini. Mentoring dan pembinaan didorong secara formal dari atas tetapi mereka bukan pilihan sukarela karena mereka secara sistematis diperiksa dan diperkuat oleh sistem ini. Seorang informan menyatakan bahwa praktik-praktik pembinaan dan pendampingan dikodifikasi dalam sistem atau prosedur penilaian yang bertujuan untuk memupuk nilai-nilai organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat dikatakan instrumental, diarahkan untuk kepentingan perusahaan. “Ketika kita berbicara tentang nilai kepedulian, pimpinan akan dipantau dan dinilai apakah mereka melakukan praktik melatih karyawan mereka atau tidak”.

Pendekatan keluarga terhadap hubungan kerja dianggap beretika dalam organisasi, dan hal tersebut sejalan dengan budaya kolektivistis, di mana kebersamaan adalah tujuan yang harus dicapai baik secara formal maupun informal. Dapat dilihat bahwa pemerintah daerah lebih memilih untuk mencari orang lain sebagai *role model* dan dengan demikian peran paternalistik pimpinan dapat dikatakan memenuhi harapan budaya di mana perawatan, perlindungan, dan pembimbingan dianggap penting. Tampaknya paternalisme sebagai mekanisme memunculkan masalah etika ketika para pimpinan mengontrol bawahan melalui pembinaan dan pendampingan dan melalui pembicaraan nilai.

Hubungan interpersonal sangat penting di mana anggota cenderung dilihat sebagai bagian dari keluarga besar. Rasa kekeluargaan di antara mereka didorong dengan mengatur pertemuan rutin untuk semua staf dan keluarga mereka untuk saling mengenal, berbagi kegiatan, saling membantu, dan melakukan olahraga bersama. Akibatnya, ikatan antar anggota sangat nyata di pemerintah daerah. Tidak mengherankan, perspektif keluarga memengaruhi praktik hubungan kerja tidak hanya dalam interaksi formal tetapi juga secara informal. Ada pertemuan tidak resmi yang menghindari pertemuan formal. Ada preferensi untuk kerja kelompok, yang berarti karyawan dan manajer merasa bahwa bergaul dengan kelompok mereka lebih penting daripada kebutuhan untuk tanggung jawab individu atas tindakan mereka sendiri. Ini menunjukkan bahwa ketergantungan pada suatu kelompok dianggap sebagai sesuatu yang positif. Hubungan kerja, oleh karena itu, selaras dengan budaya yang menganggap bahwa etika terdiri dari organisasi yang bekerja secara kolektif sebanyak mungkin.

“Tugas kerja tidak dapat dilakukan oleh individu saja, benar-benar perlu saling membantu ketika kami memiliki tugas untuk diselesaikan ”. Ini relevan dalam budaya kolektif di mana hubungan kerja anggota organisasi saling membantu. Itu sebabnya mereka menerima hubungan solidaritas satu sama lain. Sikap ini pada bagian pemerintah daerah dapat diterima dalam budaya kolektif Indonesia. Keluarga merasa dihormati oleh organisasi. Dari perspektif organisasi, penting bahwa melalui para pemimpinnya, yaitu manajer, nilai-nilai etis ditransmisikan ke pegawainya.

“Kami percaya akan pentingnya kepemimpinan; jadi tingkat manajemen puncak harus memberikan contoh dalam mempraktekkan nilai-nilai etika. Jika para pemimpin kita tidak bertindak secara etis, konsekuensinya adalah bahwa teladan mereka tidak akan diikuti”.

Paternalisme oleh organisasi birokrasi dipandang sebagai hal yang diperbolehkan atau sebagai praktik yang sah di dalam organisasi. Hal ini diberlakukan melalui kebijakan pembinaan dan pendampingan yang dirancang untuk menekankan

hubungan yang peduli dan menanamkan pada karyawan nilai-nilai pemerintah daerah.

Rasa kekeluargaan juga digunakan oleh organisasi dalam proses promosi dan rotasi anggotanya. Dengan demikian, manajemen akan menanyakan apakah karakter orang yang bersangkutan baik atau tidak, seperti yang dijelaskan oleh informan.

“Manajemen selalu meminta pendapat pimpinan dan kolega pegawai, apakah dia memiliki karakter yang baik sebelum dia dipromosikan atau dirotasi ke departemen lain”.

Organisasi menganggap bahwa meminta rekan untuk memberikan informasi tentang seseorang yang mungkin dipromosikan akan menghasilkan keputusan yang etis atau tepat. Jadi, kepegawaian menggunakan kekeluargaan dianggap etis. Praktek mencari pendapat anggota lain dalam proses promosi dianggap terkait dengan budaya kolektivis, yang mengharuskan seseorang yang akan dipromosikan tidak hanya memiliki kemampuan atau keterampilan untuk pekerjaan itu tetapi untuk menyesuaikan diri dan terlibat secara tepat dalam konteks hubungan sosial. Namun, ada kemungkinan bahwa rekan-rekan akan enggan memberikan feedback atas kinerja yang buruk, terutama dalam kaitannya dengan orang yang mereka sukai; dan juga dendam pribadi bisa ikut bermain ketika seorang kolega merasa dirugikan oleh orang lain. Ini bisa menjadi masalah jika manajemen terutama menganggap proses promosi atau rotasi berdasarkan hubungan sosial. Mengumpulkan informasi tentang anggota dari kolega lain dan mencari tahu apakah seseorang akan bergaul dengan yang lain di departemen mereka dapat membantu, tetapi itu tidak boleh menentukan pilihan orang terbaik untuk pekerjaan itu.

Budaya kekeluargaan sampai batas tertentu menjadi paternalisme ketika itu adalah pertanyaan tentang perlunya perlunya eksemplar moral yang diberikan oleh para pemimpin. Manajer memiliki kekuatan untuk menjadi contoh dan juga anggota perusahaan yang memintanya. Oleh karena itu, menurut informan, ini adalah

masalah kepercayaan, karena seorang manajer harus konsisten, dan merupakan contoh konkret dari idealisme. Apa yang dikatakan pimpinan harus apa yang mereka lakukan agar pegawai mereka akan percaya pada mereka dan mengikuti mereka.

Organisasi mengadakan pertemuan informal di suatu tempat bernama “Balai Kota”, yang dikembangkan oleh organisasi dan benar-benar dirancang untuk menciptakan hubungan yang lebih erat antara pimpinan dan anggotanya. Pimpinan dan pegawai mengadakan pertemuan kelompok di sana, menunjukkan kualitas interaksi sosial mereka melalui berbagi. Ide di balik praktik ini adalah membuat hubungan di antara anggota organisasi lebih kohesif. “Pimpinan datang untuk berkumpul dengan pegawai sehingga dapat mendengarkan langsung apa yang diinginkan oleh mereka”.

Selain itu, ada praktik di mana bawahan mengunjungi pimpinan di rumah mereka. “Saya pikir ini rumit. Di kantor kami menghabiskan 8 jam sehari di kantor. Terkadang, pimpinan dan bawahan membawa masalah kerja ke rumah masing-masing. Ketika anggota mengalami masalah, mereka sering datang ke rumah manajer SDM atau supervisor di malam hari, para manajer harus konsisten dengan keputusan mereka seperti antara rumah dan kantor. Pada gilirannya, manajer harus menghormati pegawainya karena mereka tinggal di area yang sama atau kompleks perumahan sebagai tetangga.

Jawaban yang diberikan oleh sebagian besar responden menyinggung pentingnya pedoman pengaturan perusahaan untuk hubungan di tempat kerja. Ada pedoman etika yang ditetapkan oleh departemen SDM yang disebut kesepakatan kerja kolektif. Namun, itu bukan perjanjian rinci. Tentunya, sulit untuk mendefinisikan praktik hubungan kerja. Hal ini dapat menyebabkan kurangnya kejelasan dalam praktik, jika pedoman tidak menjawab pertanyaan kunjungan waktu non-kerja. Kenyataannya, kewajiban budaya untuk mendiskusikan hal-hal pekerjaan di luar waktu kerja dapat sangat mengesalkan bagi para manajer yang karyawannya datang kepada mereka di rumah. Dalam budaya kolektif Indonesia, tidak sopan

untuk menolak seorang rekan yang datang ke rumah, bahkan ketika benar-benar tuan rumah perlu beristirahat.

Sikap paternalistik tampaknya muncul ketika para manajer menumbuhkan karakter etis pegawai. Ini konsisten dengan budaya kolektivis yang dijelaskan dengan gamblang oleh informan bahwa “Jika pegawai mendapat perintah untuk pergi ke kanan, semua orang pergi ke kanan; dan jika mereka diperintahkan untuk pergi ke kiri, maka mereka semua pergi ke kiri ”. Sebagian besar responden menyatakan bahwa pimpinan perlu memberi contoh yang baik kepada pegawai agar mereka mengikuti jejak mereka. Dengan kata lain, perilaku seorang bos harus menjadi teladan. Dalam budaya Indonesia, orang masih melihat kepada pemimpin mereka untuk memberi contoh.

“saya dapat mengatakan bahwa Indonesia itu unik karena karakter orang adalah mengikuti teladan. Ini berarti orang cepat meniru dan mudah dipengaruhi oleh figur ayah ”.

Oleh karena itu, karyawan mengharapkan sikap peduli dari manajer mereka. Ini relevan dengan gagasan bahwa pemimpin dapat bertindak sebagai *‘loco parentis’*, sebagai wali moral.

“Sebenarnya, pegawai ingin berbicara tentang hal-hal baik di tempat kerja, jadi mereka juga membutuhkan seseorang yang memiliki karakter seorang guru daripada seorang atasan. Jika hubungan kerja hanya didasarkan pada keunggulan, manajer cukup memerintah dan memerintahkan karyawan untuk bekerja keras. Tetapi idealnya, memiliki karakter seorang guru berarti memberikan perhatian dan pelatihan kepada karyawan. Dan di tempat ini, tidak banyak orang yang memilikinya”.

Namun, ada kemungkinan bahwa sikap paternalistik di organisasi adalah bentuk strategi instrumental. Hal ini dapat dilihat dari penjelasan informan, “setelah manajer diminta untuk melakukan pembinaan dan pendampingan, dan kemudian membuat survei yang menanyakan pertanyaan kepada pegawai, yang lebih penting, inovasi atau keteraturan dokumen dan kegiatan? Jawaban mereka adalah dokumen dan kegiatan”. Inovasi tidak menampilkan jawaban karena pimpinan

selalu mengharuskan pegawai untuk fokus melakukan pekerjaan yang baik untuk mencapai target birokrasi. Jadi sistem birokrasi adalah kata yang paling dimengerti oleh pegawai. Jadi, praktik pendampingan sepertinya adalah 'mentoring semu' karena sebenarnya ini adalah kendaraan untuk meminta pegawai bekerja keras. Dan ini tampaknya mengikis hubungan pribadi. “pegawai mengatakan bahwa pemerintah daerah benar-benar menempatkan sistem birokrasi lebih dulu. Dalam setiap pertemuan, hal pertama yang ditanyakan oleh pimpinan kepada kami adalah tentang prosedur birokrasi”.

Kadang-kadang, dalam kenyataannya, alasan ‘tidak punya waktu’ untuk melakukan mentoring dengan cara yang berarti. Menurut seorang informan, perwakilan karyawan dari departemen pengembangan masyarakat, kebutuhan pegawai untuk mentoring mungkin tidak dipenuhi karena kurangnya saling pengertian. Manajer sering terbiasa bekerja menuju target daripada menunjukkan kepedulian terhadap pegawai. Bahkan, pembinaan dan pendampingan sebagian besar dipertimbangkan oleh para pimpinan untuk menjadi bagian dari bagaimana mereka secara konsisten mengawasi kinerja pegawai. Praktek-praktek pembinaan adalah, kata mereka, lebih banyak tentang fungsi-fungsi atau hal-hal yang berhubungan dengan karier daripada kesediaan untuk menawarkan nasihat atas kebutuhan-kebutuhan yang mendalam dari para pegawai.

“Jika hubungan antara pimpinan dan pegawai adalah masalah mencapai standar atau target kerja, mereka lebih dari mencapainya setiap bulan. Tetapi apakah ini yang seharusnya mereka lakukan? Di sini, saya dapat mengatakan bahwa kita masih perlu menyelesaikannya karena “sentuhan pribadi atau sentuhan manusia” penting dalam proses pencapaian sasaran. Manajemen kami yang lebih tinggi masih tidak memahami pentingnya sentuhan pribadi kepada pegawai. Mungkin pendampingan terkikis oleh rutinitas kerja dan upaya kami untuk hanya mematuhi undang-undang dan peraturan pemerintah dan menanggapi perubahan harapan pemangku kepentingan”.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Teori Etika Karakter Kebajikan atau *Virtue Ethics* dikembangkan oleh Aristoteles. Teori ini memandang bahwa etika kebajikan itu berfokus pada karakter-karakter baik seorang individu manusia. Menurut Aristoteles, nilai-nilai etika itu tumbuh dari keunggulan yang diperoleh melalui praktik dan kebiasaan yang baik sehari-hari. Pertanyaannya kemudian apakah teori tersebut dapat dioperasionalkan di pemerintah lokal? Jika kita menerima kebajikan yang berasal dari individu, lalu proses seperti apa yang memungkinkan untuk mentransfer kebajikan itu pada proses pengambilan keputusan dalam pemerintah lokal? Kajian tentang organisasi telah menunjukkan trend yang tinggi dalam mendiskusikan dan merumuskan ide kebajikan di tingkat organisasi (misalnya Moberg, 1999; Moore, 2005; Whetstone, 2005; Weaver, 2006; Gowri, 2007; dan Smith, 2013). Namun, para peneliti tersebut meninggalkan celah seperti, bagaimana etika kebajikan eksis dalam organisasi publik. Padahal jika dilihat dari pendekatan Weber tentang birokrasi, ada penerapan aturan ataupun kompetensi sebagai tujuan utama pekerjaan dan cara dalam bekerja. Penelitian ini menggunakan Critical Realism (CR) dan pendekatan kualitatif. Data akan diambil dari 15 informan di pemerintah daerah Provinsi Lampung. Penelitian ini menemukan bahwa masih ada dominasi faktor kompetensi daripada *virtue ethics* dalam pelaksanaan organisasi pemerintah dalam hal pelayanan publik. Dalam penelitian ini disajikan bahwa organisasi pemerintahan yang baik adalah yang melakukan integrasi antara *managerial ethics* dan *virtue ethics* untuk mensukseskan *good governance*. *Virtue Ethics* atau keutamaan adalah karakter yang harus dimiliki kehidupan manusia yang penuh semangat. Sedangkan kompetensi menyoroti aksi daripada karakter, karena dibangun dengan prinsip fundamental dari kemampuan atau *skills*. Meskipun kedua area ini terpisah, mereka sama sekali tidak eksklusif, artinya lingkup utama dari keterkaitan adalah bidang pelayanan publik manajemen, yang berusaha untuk mempromosikan efisiensi manajerial dengan terus memberikan pelayanan publik artinya, pegawai pemerintahan berusaha melakukan aspek kompetensi sambil melakukan kebaikan.

BAB VI

PELAKSANAAN PENELITIAN

Penelitian akan telah dalam waktu delapan (8) bulan dengan rincian kegiatan dan target waktu adalah sebagaimana tercantum dibawah ini:

Tabel 3 Rincian Jadwal Pelaksanaan Penelitian

No	Kegiatan	Waktu (Total 8 Bulan)					
		Dua Bulan tahap 1		Empat Bulan tahap 2		Dua Bulan tahap 3	
1	Persiapan Penelitian (<i>Preparation</i>)						
	a) Pengumpulan bahan atau data awal	√					
	b) Akses ke informan	√					
	c) Fiksasi Rancangan Interview Questions	√					
	d) Pembuatan instrument penelitian	√					
2	Pelaksanaan Penelitian (<i>Fieldwork</i>)						
	a) Uji coba instrument penelitian	√					
	b) Pilot projectproses Interview per target penelitian	Tahap 1		Tahap 2		Tahap 3	
	c) Interview		√		√		√
	d) Shorting data		√		√		√
	e) Evaluasi data				√		√
3	Fokus Penelitian (<i>Analysis</i>)						
	a) Kodifikasi	√					
	b) Analisis Virtue Ethics			√			
	c) Virtue Ethics sesuai konteks					√	
3	Penyusunan Laporan (<i>Reporting</i>)						
	a) Penulisan draft laporan		√		√	√	
	b) Seminar dan diskusi draft laporan penelitian		√		√		√
	c) Publikasi Jurnal		√		√		√
4	Penyerahan Laporan Penelitian		√		√		√

BAB VII

BIAYA PENELITIAN

Total biaya dalam penelitian ini adalah sebesar **Rp 10,000,000 (Sepuluh Juta Rupiah)** dengan laporan seperti dalam tabel perhitungan dibawah ini:

Tabel 4 Rincian Anggaran Penelitian

No	Jenis Pengeluaran	Rincian biaya yang di keluarkan	Total Biaya
1	Bahan habis pakai dan peralatan		
	ATK	8 bulan x Rp 300.000	Rp 2.400,000
	Instrumen penelitian (tape recorder, kuesioner, flip chart)	3 x Rp 1.000.000	Rp 3.000,000
	Total		Rp 5,400,000
2	Pelaksanaan penelitian		
	FGD		Rp 1,600,000
	Total		Rp 1,600,000
3	Perjalanan		
	Transport	8 kali perjalanan x Rp 200,000	Rp 1,600,000
	Total		Rp 1,600,000
4	lain -lain		
	Seminar	1 x Rp 1,100,000	Rp 1,100,000
	Laporan	6 x Rp 50,000	Rp 300,000
	Total		Rp 1,400,000
	TOTAL		Rp 10,000,000

BAB VIII

PERSONALIA PENELITIAN

Personalia Penelitian nantinya terdiri dari 3 peneliti yang terdiri dari:

Tabel 5 Daftar Peneliti

No	Nama	Institusi Asal	Bidang Ilmu	Alokasi Waktu (Jam/minggu)	Uraian Tugas
1	Unang Mulkhan, M.B.A., PhD	Jurusan Administrasi Bisnis	Bidang Etika dan Moralitas	10 Jam / minggu	1) Koordinator peneliti 2) Konseptualisasi, Perancangan Konsep Penelitian 3) Perancangan Metodologi Critical Realism
2	Drs. A. Efendi, M.M.	Jurusan Administrasi Bisnis	Bidang Marketing	10 Jam / minggu	1) Intervensi lapang 2) Field study 3) Wawancara
3	Mediya Destalia, S.A.B., M.A.B	Jurusan Administrasi Bisnis	Bidang Studi Keuangan	10 Jam / minggu	Analisis hasil penelitian kualitatif

Detail tentang riwayat peneliti sebagaimana tercantum dibawah ini:

Ketua Peneliti

1	Nama Lengkap (gelar)	Unang Mulkhan, M.B.A., Ph.D.
2	Jenis Kelamin	Laki-laki
3	Jabatan Fungsional	Asisten Ahli (S3)
4	NIP	198111012006041001
5	Nomor Induk Dosen Nasional	0011118104
6	Tempat Tanggal Lahir	Ngawi, 01 November 1981
7	Alamat E mail yang aktif saat ini	mulkhan2010@gmail.com
8	No.Telp/Hp	0811115012
9	Alamat Kantor	Jl. Prof. Soemantri Brojonegoro No. 1 Rajabasa Bandar Lampung
10	No. Telp/Fax	+62-721-701609, +62-721-702673, +62-721-702971
11	Lulusan yang telah dihasilkan	S1= 20 orang; S2= 0 orang; S3 = 0 orang
12	Mata Kuliah yang diampu	1. Bisnis dan Korporasi Global (S1 Hubungan Internasional)
		2. Ekonomi Politik (S1 Hubungan Internasional)
		3. Etika Bisnis (S1 Adm Bisnis)
		4. Filsafat Bisnis (S1 Adm Bisnis)
		5. Budaya Perusahaan (S1 Adm Bisnis)
		6. Hukum Bisnis (S1 Adm Bisnis)
		7. Pendidikan Karakter dan Kearifan Lokal (S1 Adm Bisnis)
		8. Filsafat Ilmu (S2 MIP dan MIA)
		9. Perencanaan SDM (S2 MIA)
		10. Etika Administrasi (S2 MIA)

A. Riwayat Pendidikan

	S-1	S-2	S-3
NamaPerguruan Tinggi	Universitas Brawijaya	Maastricht School of Management (MsM), Belanda	Stirling University, Skotlandia – Inggris Raya
BidangIlmu	Administrasi Bisnis	Administrasi Bisnis (<i>Corporate Strategy and Economic Policy</i>)	Administrasi Bisnis (<i>Business Ethics</i>)
Tahun Masuk-Lulus	2000 - 2005	2010 - 2011	2012 – 2017

Judul Skripsi/ Tesis/ Disertasi	Analisis Return on Investment /ROI	Corporate Sustainability Reporting – Indonesia and Dutch Companies	Exploring Ethical Issues in the Indonesian Mining Industry
Nama Pembimbing/ Promotor	Prof Suhadak, MEd	Prof Jeroen van Wijk	Dr Cécile Rozuel Dr Scott Hurrell Dr Knut Laaser

B. Pengalaman Penelitian dalam 5 Tahun Terakhir

(Bukan Skripsi, Tesis, maupun Disertasi)

No	Tahun	Judul Penelitian	Pendanaan	
			Sumber	Jml (JutaRp)
1	2017	Analisis Pelaksanaan Bagi Pelaku Industri Rumahan di Kabupaten Lampung Timur	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI Satker Deputi Kesetaraan Gender dengan LP2M Universitas Lampung	120 Juta

C. Pengalaman Pengabdian Kepada Masyarakat dalam 2 Tahun Terakhir

No	Tahun	Judul Pengabdian Kepada Masyarakat	Pengabdian	
			Sumber	Jml (JutaRp)
1	2017	Pemetaan Pelaku Industri Rumahan di Kabupaten Lampung Timur	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI Satker Deputi Kesetaraan Gender dengan LP2M Universitas Lampung	100 Juta

2	2017	Pelatihan Pengembangan Industri Rumahan di Kabupaten Lampung Timur Provinsi Lampung	Kementerian Pemberdayaan Perempuan dan Perlindungan Anak RI Satker Deputi Kesetaraan Gender dengan LP2M Universitas Lampung	50 Juta
---	------	---	---	---------

E .Pengalaman Penulisan Artikel Ilmiah dalam Jurnal Nasional 2 Tahun Terakhir

No	Judul Artikel Ilmiah	Volume/Nomor/Tahun	Nama Jurnal
1	<i>CSR, Partnership and Poverty Alleviation: Case Study in Lampung Province, Sumatera, Indonesia</i>	Volume 12 Issue 11, 2017	The Social Sciences (2018 Volume 13).
2	<i>Corporate Sustainability Reporting: A Content Analysis of CSR Reporting in Indonesia</i>	Vol 1. Juni 2013. ISSN 2338-5111.	Jurnal Perspektif Bisnis

D. Pengalaman Penyampaian Makalah secara Ilmiah pada Pertemuan Ilmiah 5 tahun terakhir

E.

No	Nama pertemuan ilmiah	Judul	Waktu	Tempat
1	9 th Postgraduate Conference	Paper Number 20: <i>Is Aristotelian Virtue Ethics still Relevant for Managers Today?</i>	Wednesday 8 May 2013,	Stirling, Scotland UK.
2	Business and Management Colloquium 2015	“Social Scientists at Large: Achieving	9 th - 10 th April	King’s College Conference

		Impact in and outside of Academia” Paper 03, session 06 Title: "The Relevance of Virtue Ethics for Ethical Organizational Policies and Practices (A case study in the Indonesian Mining Industry)"	2015.	Centre, University of Aberdeen
3	Association for Southeast Asian Studies in the United Kingdom (ASEASUK) Conference	Paper: The Orchestra of Complexity – Ethical Issues in the Indonesian Mining Industry	September 2016	SOAS University of London.
4	The Cranfield Indonesian Scholars Community (CRISCOM)	Paper: Exploring Ethical Issues in the Indonesian Mining Industry	Mei 2015	Cranfield University Inggris

F. Pengalaman Penulisan Buku 5 tahun terakhir

No	Judul Buku	Tahun	Jumlah Halaman	Penerbit
1	<i>Human Excellence for Sustainable CSR</i>	2017	73	Aura Publishing
2	<i>Corporate Sustainability Reporting</i>	2017	80	Aura Publishing
3	<i>Building a Lasting Corporate Legacy</i>	2017	85	Aura Publishing

H. Pengalaman Perolehan HKI dalam 5-10 tahun terakhir

No	Judul/Tema HKI	Tahun	Jenis	Nomor P/ID
-	-	-	-	-

I. Pengalaman Merumuskan Kebijakan Publik/Rekayasa Sosial 5 tahun terakhir

No	Judul /Tema Rekayasa Sosial	Tahun	Tempat penerapan	Respon Masyarakat
-	-	-	-	-

J. Penghargaan yang diraih 10 tahun terakhir

No	Jenis penghargaan	Institusi pemberi	Tahun
1	Sertifikat Seminar Multilevel Business Regulation: Interactions of State Law, Transnational Regulation and Local Norms	Universitas Lampung	2018
2	Sertifikat Seminar Digital Technology Era	Komisi Pengawas Persaingan Usaha/ KPPU	2017
3	Dewan Juri Kompetisi Regional DKI Jakarta, Student Company Competition	Prestasi Junior Indonesia	2017
4	Dewan Juri CSR Lampung CSR Award	Pemprov Lampung	2017

Semua data yang saya isikan dan tercantum dalam biodata ini adalah benar dan dapat dipertanggungjawabkan secara hukum. Apabila di kemudian hari ternyata dijumpai ketidaksesuaian dengan kenyataan, saya sanggup menerima risikonya. Demikian biodata ini saya buat dengan sebenarnya.

Bandar Lampung, 15 Agustus 2018
Pengusul,



Unang Mulkhan, M.B.A., Ph.D.
NIP 198111012006041001

DAFTAR PUSTAKA

- Ackroyd, S., and Karlsson, J. ch. (2014). *Critical Realism, Research Techniques, and Research Designs*, in Edwards, P. L., O'Mahoney, J, and Vincent, S (eds), *Studying Organizations Using Critical Realism: A Practical Guide*. Oxford University Press, page 21 – 45.
- Allaire, Y., and Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organizational Studies*, Vol. 5 (3): 193 – 226.
- Alvesson, M. (1990). On the Popularity of Organizational Culture. *Acta Sociologica*, Vol. 33 (1): 31 – 49.
- Annas, J. (1993). *The Morality of Happiness*. Oxford University Press. UK.
- Annas, J. (1977). Plato and Aristotle on Friendship and Altruism. *Mind*, Vol. 86 (344): 532 – 554.
- Arjoon, S. (2000). Virtue Theory as a Dynamic Theory of Business. *Journal of Business Ethics*, Vol. 28 (2): 159 – 178.
- Arjoon, S. (2007). Ethical Decision-Making: A Case for the Triple Font Theory. *Journal of Business Ethics*, Vol. 71 (4): 395 – 410.
- Arjoon, S. (2008). Reconciling Situational Social Psychology with Virtue Ethics. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 8 (3): 221 – 243.
- Arnold, G. A., Audi, R., and Zwolinski, M. (2010). Recent Work in Ethical Theory and Its Implications for Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 20 (4): 559 – 581.
- Aristotle. (2014). *Nichomachean Ethics*. Cambridge University Press.
- Basabe, N, and Ros, M. (2005). Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism-Collectivism and Power Distance. *Presses Universitaires de Grenoble RIPS*, Vol. 18 (1): 189 – 225.
- Beabout, G. R. (2012). Management as a Domain-Relative Practice that Requires and Develops Practical Wisdom. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 22 (2): 405 – 432.
- Beauchamp, L. T., and Bowie, E. N. (1983). *Ethical Theory and Business*. Prentice-Hall, Inc. USA.
- Bhaskar, R. (2008). *A realist Theory of Science*. Verso, London UK.

Bishop, H. W. (2013). The Role of Ethics in 21st Century Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 118 (3): 635 – 637.

Blaikie, N. (2010). *Designing Social Research*. Polity Press, UK.

Bourne, H., and Jenkins, M. Organizational Values: A Dynamic Perspective. *Organization Studies*, Vol. 34 (4): 495 – 514.

Bowen, R. J. (1986). On the Political Construction of Tradition: *Gotong Royong* in Indonesia. *Journal of Asian Studies*, Vol. XLV (3).

Bower, M. (2003). Company Philosophy: “The Way We Do Things around Here”. *The McKinsey Quarterly*, Vol. 2: 110 – 117.

Bowman, James S., Jonathan P., West, Evan M., Berman, and Montgomery Van Wart. 2004. *The Professional Edge: Competencies in Public Service*. New York: M.E. Sharpe.

Brewer, T. (2005). Virtues We Can Share: Friendship and Aristotelian Ethical Theory. *Ethics*, Vol. 115 (4): 721 – 758.

Bright, D., Cameron, K., and Caza, A. (2006). The Amplifying and Buffering Effects of Virtuousness in Downsized Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 64 (3): 249 – 269.

Bright, S. D., Winn, A. B., and Kanov, J. (2014). Reconsidering Virtue: Differences of Perspective in Virtue Ethics and the Positive Social Sciences. *Journal of Business Ethics*, Vol. 119 (4): 445 – 460.

Cameron, K. (2003). *Organizational Virtuosity and Performance*. In Positive Organizational Scholarship. KS Cameron, JE Dutton and RE Quinn (eds.). San Francisco: Berrett-Koehler.

Cameron, K. S., Bright, D., and Caza, A. (2004). Exploring the Relationships between OV and Performance. *American Behavioral Scientist*, Vol. 47 (6): 766 – 790.

Caza, A., Barker, B.A. and Cameron, K. (2004). Ethics and ethos: the buffering and amplifying effects of ethical behavior and virtuousness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 52 (2): 169 – 78.

Child, J. (2005). *Organization: Contemporary Principles and Practices*. Blackwell Publishing, UK.

Child, J. (1984). *Organization: A Guide to Problems and Practice*. Paul Chapman Publishing Ltd. London.

Chun, R. (2005). Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implications. *Journal of Business Ethics*, Vol. 57 (3): 269 – 284.

Cohen, S. (2013). Promoting Ethical Judgement in an Organisational Context. *Journal of Business Ethics*, Vol. 117 (3): 513 – 523.

Cohen, B. A, and Hill, P. C. (2007). Religion as Culture: Religious Individualism and Collectivism among American Catholics, Jews, and Protestants. *Journal of Personality*, Vol. 75 (4): 709 - 742.

Cohen, V. D. (1993). Creating and Maintaining Ethical Work Climates: Anomie in the Workplace and Implications for Managing Change. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3 (4): 0343 – 0358.

Collier, J. (1998). Theorising the Ethical Organization. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8 (4): 621 – 654.

Cooper, J. M. (1977). Friendship and the Good in Aristotle. *The Philosophy Review*, Vol. 86 (3): 290 – 315.

Contu, A. and H. Willmott (2005). You Spin Me Round: The Realist Turn in Organization and Management Studies. *Journal of Management Studies*, Vol. 42 (8): 1645-1662.

Cooper, Terry L. 1987. Hierarchy, Virtue, and the Practice of Public Administration: A Perspective for Normative Ethics. *Public Administration Review* 47 (4): 320 – 28.

Demuijnck, G. (2015). Universal Values and Virtues in Management versus Cross-Cultural Moral Relativism: An Educational Strategy to Clear the Ground for Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 128 (4): 817 – 835.

Denise, C. T., White, P. N., and Peterfreud, P. S. (2008). *Great Tradition in Ethics*. Wadsworth, Cengage Learning. USA.

Denison, R. D. (1996). What is the Difference between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Review*, Vol. 21 (3): 619 – 654.

Goodpaster, Kenneth E. 1995. Commentary on “MacIntyre and the Manager.” *Organization* (2): 212 – 16 .

Irawanto, W. D. (2009). An Analysis of National Culture and Leadership Practices in Indonesia. *Journal of Diversity Management*, Vol. 4 (2): 41 – 48.

Irwin, T. H. (1988). *Aristotle's First Principles*. Claredon Press. Oxford.

Irwin, T. H. (1980). *Essays on Aristotle's Ethics* (Rorty, A. O, Ed). University of California Press, California. USA.

Lipsky, Michael. 1980. *Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.

Mackenzie, K. D. (1978). *Organizational Structure*. AHM Publishing Corporation. USA.

MacIntyre, Alasdair. 1985. *After Virtue: A Study in Moral Theory*. 2nd ed. London: Duckworth.

Mackey, A., Mackey, B. T., and Barney, B. J. (2007). Corporate social responsibility and firm performance: investor preferences and corporate strategies. *Academy of Management Review* Vol. 32 (3): 817 – 835.

Maclagan, P. (2015). Moral Dilemmas, Moral Reasons and Moral Learning: Interpreting a Real Case in terms of Particularistic Theory. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 24 (3): 221 – 236.

Martin, J (1992), *Cultures in Organizations: Three Perspectives*. New York: Oxford University Press.

Moberg, D. J, and Seabright, M. A. (2000). The Development of Moral Imagination. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 10 (4): 845 – 884.

Moberg, D. J. (1999). The Big Five and Organisational Virtue. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 9 (2): 245 – 272.

Moberg, D. J. (1997). Virtuous Peers in Work Organizations. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 7 (1): 67 – 85.

Néron, P. (2010). Business and the Polis: What Does it Mean to See Corporations as Political Actors? *Journal of Business Ethics*, Vol. 94 (3): 333 – 352.

Nielsen, R. P. (1993). Organization Ethics from a Perspective of Praxis. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 3 (2): 131 – 151.

Oishi, S, Schimmack, U, Diener, E, and Suh, M. E. (1998). The Measurement of Roca, E. (2010). The Exercise of Moral Imagination in Stigmatized Work Groups. *Journal of Business Ethics*, Vol. 96 (1): 135 – 147.

Sayer, A. (2000). *Realism and Social Science*. Sage Publication Ltd, London. UK.

Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley & sons, Inc. San Francisco, USA.

Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership: A Dynamic View*: Jossey Bass, San Francisco.

- Schein, E. H. (1983). The Role of the Founder in Creating Organizational Culture. *Organizational Dynamics*, Vol. 12 (1): 13 – 28.
- Schwartz, S. Mark. (2013). Developing and Sustaining an Ethical Corporate Culture: The Core Elements. *Business Horizons*, Vol. 56 (1): 39 – 50.
- Silverman, D. (2011). *Interpreting Qualitative Data*. Sage Publications. London, UK.
- Sims, R. R. (1991). The Institutionalization of Organizational Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 10 (7): 493 – 506.
- Sims, R. R. (1992). The Challenge of Ethical Behavior in Organizations. *Journal of Business Ethics*, Vol. 11 (7): 505 – 513.
- Sinclair, A. (1993). Approaches to Organisational Culture and Ethics. *Journal of Business Ethics*, 12: 63 – 73.
- Sisón, A, J, G., and Fontrodona, J. (2012). The Common Good of the Firm in the
Trevino, K. L., and Nelson, A. Katherine. (2011). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right*. John Wiley & Sons Inc. USA.
- Trevino, K. L., Weaver, R. G., Gibson, G. D., and Toffler, L. B. (1999). Managing Ethics and Legal Compliance: What Works and What Hurts. *California Management Review*, Vol. 41 (2): Winter.
- Trevino, K. L., Butterfield, D. K., and McCabe, L. D. (1998). The Ethical Context in Organizations: Influences on Employee Attitudes and Behaviors. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 8 (3): 447 – 476.
- Trevino, K. L. (1992). Experimental Approaches to Studying Ethical Unethical Behavior in Organizations. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2 (2): 0121 – 0136.
- Trevino, K. Linda. (1986). Ethical Decision Making in Organisations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy Management Review*, Vol. 11 (3): 601 – 617.
- Vaccarezza, M. S. (2012). Aristotle's Account of *Philia*/Amialibity. *Philosophy study*, Vol. 2 (3): 195 – 202.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979) Toward a Theory of Organizational Socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in Organizational Behavior*, Greenwich, CT: JAI.
- Warren, E. Daniella, Gaspar, P. Joseph, and Laufer, S. (2014). Is Formal Ethics Training Merely Cosmetic? A Study of Ethics Training and Ethical Organisational Culture. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 24 (1): 85 – 117

Waterman, A. S. (1993). Two Conceptions of Happiness: Contrasts of Personal Expressiveness (Eudaimonia) and Hedonic Enjoyment. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 64 (4): 678 – 691.

Weaver, G. R. (2006). Virtue in Organizations: Moral Identity as a Foundation for Moral Agency. *Organization studies*, 27 (3): 341 – 368.

Weaver, R. G., and Agle, R. B. (2002). Religiosity and Ethical Behaviour in Organizations: a Symbolic Interactionist Perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 27 (1): 77 – 97.

Werhane, P. H. (1999). *Moral Imagination and Management Decision Making*. Oxford University Press.

Whetstone, J. T. (2005). A Framework for Organisational Virtue: the Interrelationship of Mission, Culture and Leadership. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14 (4): 367 – 378.

Whetstone, J. T. (2003). The Language of Managerial Excellence: Virtues as Understood and Applied. *Journal of Business Ethics*, Vol. 44 (4): 343 – 357.

Whetstone, J. T. (2001). How Virtue Fits within Business Ethics. *Journal of Business Ethics*, Vol. 33 (2): 101 – 114.

White, N. (1999). Conflicting Parts of Happiness in Aristotle's Ethics. *Ethics*, Vol. 105 (2): 258 – 283.

Willmott, H. (1993). Strength is Ignorance; Slavery is Freedom: Managing Culture in Modern Organisations. *Journal of Management Studies*, Vol. 30 (4): 515 – 552.

Wood, J. D. (1991). Toward Improving Corporate Social Performance. *Business Horizons*/ July-August.

Zagzebski, L. T. (1996). *Virtue of the Mind: An Inquiry into the Nature of Virtue and the Ethical Foundations of Knowledge*. Cambridge University Press. UK