

**KEPUTUSAN ETIS SEBAGAI UPAYA DALAM MANAJEMEN  
SUMBER DAYA MANUSIA**

**Shinta Mariana, Rencan Charisma Marbun**

Institut Agama Kristen Negeri Tarutung

[shiintamariana@gmail.com](mailto:shiintamariana@gmail.com), [rencaris72@gmail.com](mailto:rencaris72@gmail.com)

**Abstrak**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memegang peranan penting dalam mengelola hubungan antara perusahaan dan karyawan. Salah satu aspek yang tak dapat diabaikan dalam manajemen SDM adalah pengambilan keputusan etis. Keputusan etis berkaitan langsung dengan nilai-nilai moral dan keadilan dalam setiap tindakan yang diambil oleh manajer atau pimpinan perusahaan. Artikel ini bertujuan untuk menggali pentingnya pengambilan keputusan etis dalam manajemen SDM, serta bagaimana keputusan tersebut dapat menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif. Dengan pendekatan yang berbasis pada prinsip etika, perusahaan tidak hanya mendorong kemajuan bisnis, tetapi juga meningkatkan kesejahteraan karyawan dan kepercayaan publik.

Kata Kunci : Keputusan Etis, Manajemen SDM, Etika Kerja, Karyawan, Organisasi

**Abstract**

Human Resource Management (HR) plays an important role in managing the relationship between the company and employees. One of the aspects that cannot be ignored in HR management is ethical decision-making. Ethical decisions are directly related to moral values and fairness in every action taken by the company's managers or leaders. This article aims to explore the importance of ethical decision-making in HR management, as well as how these decisions can create a healthy and productive work environment. With an approach based on ethical principles, the company not only drives business progress, but also improves employee well-being and public trust.

Keywords: Ethical Decisions, HR Management, Work Ethics, Employees, Organizations

**PENDAHULUAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memainkan peran penting dalam keberhasilan dan keberlanjutan suatu organisasi. SDM tidak hanya bertanggung jawab atas proses rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan pengembangan karyawan, tetapi juga dalam pengambilan keputusan yang memengaruhi seluruh aspek kehidupan karyawan. Setiap keputusan yang diambil dalam manajemen SDM akan berpengaruh langsung terhadap

individu, kelompok, serta budaya organisasi. Oleh karena itu, pengambilan keputusan dalam SDM harus mempertimbangkan tidak hanya aspek teknis dan ekonomi, tetapi juga dimensi etika yang tinggi.

Namun, manajer SDM sering kali menghadapi dilema etis yang melibatkan konflik antara kepentingan pribadi dan profesional. Kepentingan pribadi dapat menyebabkan pengambilan keputusan yang bias, tidak objektif, atau tidak adil, sementara kepentingan profesional harus menekankan pada keadilan, transparansi, dan keberlanjutan organisasi. Konflik antara kedua kepentingan ini bisa merusak moral, kepercayaan, dan reputasi organisasi. Karena itu, sangat penting untuk mengenali tantangan dan solusi yang terkait dengan pengambilan keputusan etis dalam manajemen SDM.

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berfokus pada pengelolaan karyawan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Salah satu tantangan utama dalam manajemen SDM adalah pengambilan keputusan yang tidak hanya didasarkan pada pertimbangan rasional dan efisiensi, tetapi juga harus memperhatikan aspek etika. Keputusan etis dalam konteks SDM berkaitan dengan cara-cara pengambilan keputusan yang adil, jujur, dan transparan, yang mendukung kesejahteraan karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang harmonis.

Pada dasarnya, pengambilan keputusan etis dalam manajemen SDM tidak hanya mempertimbangkan aspek ekonomi atau keuntungan organisasi, tetapi juga menekankan pada keadilan, hak-hak karyawan, dan dampak sosial dari keputusan yang diambil. Keputusan ini dapat mencakup berbagai hal, seperti kebijakan rekrutmen, promosi, pemutusan hubungan kerja, serta perlakuan terhadap karyawan dalam berbagai situasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk menggali pemahaman yang mendalam tentang proses pengambilan keputusan etis dalam manajemen sumber daya manusia (SDM). Metode penelitian ini dipilih karena fokusnya pada analisis fenomena sosial yang melibatkan interaksi antar individu dalam konteks organisasi, serta untuk mengeksplorasi pengalaman, pandangan, dan pemahaman terkait keputusan etis dalam praktik manajemen SDM.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Pengambilan Keputusan Etis**

Pengambilan keputusan etis dapat diartikan sebagai proses untuk menentukan apakah suatu isu benar atau salah oleh individu berdasarkan pertimbangan pemikirannya. Model Pengambilan Keputusan Etis yang pertama kali dirancang oleh James Rest pada tahun 1979 dalam empat tahap merupakan kerangka teori mengenai mekanisme pengambilan keputusan etis yang berkembang dari keinginan untuk menggabungkan ide-ide dan analisis dari berbagai perspektif terkait perkembangan perilaku dan moral. Oleh karena itu, jelas bahwa empat tahapan intelektual, yaitu pengakuan etis, penilaian etis, niat etis, dan perilaku etis, merupakan urutan pengambilan keputusan etis seseorang.

Tahap pertama, yaitu sensitivitas atau pengakuan etis, merupakan langkah awal dalam proses pengambilan keputusan etis. Hal ini merujuk pada kemampuan individu untuk menyadari adanya masalah moral dalam suatu situasi dan mengevaluasi bagaimana keputusan atau tindakan tersebut dapat mempengaruhi seseorang, baik secara langsung maupun tidak langsung. Individu harus terlebih dahulu mengenali dan menafsirkan keputusan-keputusan tertentu sebagai tindakan etis atau tidak etis untuk dapat menghadapi dilema etika. Namun, setiap orang memiliki tingkat kepekaan dan kemampuan yang berbeda dalam memahami isu-isu tersebut.

Kedua, penilaian etis adalah tahap di mana individu memilih alternatif paling etis dari beberapa pilihan yang ada. Ketika menghadapi situasi etis, individu harus mampu mengevaluasi dan memutuskan solusi yang paling etis. Kemampuan individu untuk membuat keputusan tersebut dipengaruhi oleh tahap perkembangan moral. Tahap ketiga, niat etis, adalah kemungkinan subjektif terkait apakah tindakan yang dianggap etis akan diterapkan. Seorang individu harus memprioritaskan alternatif etis saat menghadapi dilema etis. Kemungkinan ini terjadi ketika individu memiliki keinginan untuk bertindak secara moral. Namun, ada juga individu yang ingin memutuskan secara etis tetapi tidak mampu menindaklanjuti keputusan tersebut karena tekanan internal maupun eksternal.

Terakhir, perilaku etis adalah tindakan individu yang didasarkan pada niat mereka. Ketika menghadapi situasi etis, individu harus tetap fokus pada tujuan akhir dan memastikan urutan tindakan yang benar, serta menemukan cara untuk mengatasi kesulitan yang tak terduga, mengelola frustrasi, dan menghindari gangguan. Dalam menghadapi keputusan

dilematis, individu harus mengembangkan tekad untuk menahan tekanan eksternal atau internal dan tetap memilih pilihan etis. Model yang dikembangkan oleh James Rest ini menjadi dasar bagi penelitian lebih lanjut mengenai bagaimana variabel sosiodemografi tertentu mempengaruhi pengambilan keputusan etis, khususnya dalam konteks akuntan yang menghadapi dilema etis, dengan fokus pada tiga tahap pertama, yaitu pengakuan, penilaian, dan niat etis, sementara perilaku etis seringkali diabaikan karena kesulitan dalam pengukurannya.

### **Konsep Keputusan Etis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia**

Keputusan etis dalam manajemen SDM adalah proses pengambilan keputusan yang tidak hanya memperhitungkan hasil atau manfaat yang diperoleh, tetapi juga didasarkan pada prinsip-prinsip moral yang dapat dipertanggungjawabkan, adil, dan transparan. Dalam konteks manajemen SDM, keputusan etis melibatkan proses yang menjaga keseimbangan antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi, serta mengutamakan keadilan bagi semua pihak yang terlibat. Beberapa aspek penting dari keputusan etis dalam manajemen SDM adalah:

#### 1) Keadilan (Fairness)

Keputusan yang dibuat harus bersifat adil dan bebas dari diskriminasi. Semua karyawan harus mendapatkan peluang yang setara, dan keputusan tidak boleh dipengaruhi oleh bias atau preferensi pribadi. Keadilan ini juga mencakup kesetaraan dalam hal pengupahan, promosi, dan perlakuan terhadap karyawan.

#### 2) Transparansi

Setiap keputusan yang diambil harus jelas dan terbuka. Karyawan harus diberikan penjelasan yang memadai mengenai alasan di balik keputusan yang dibuat. Transparansi ini sangat penting untuk mempertahankan kepercayaan karyawan terhadap organisasi.

#### 3) Integritas

Keputusan yang diambil harus mencerminkan integritas baik secara pribadi maupun profesional, tanpa dipengaruhi oleh hubungan pribadi, konflik kepentingan, atau dorongan untuk memanipulasi hasil demi keuntungan pribadi.

#### 4) Kepentingan Profesional

Dalam pengambilan keputusan SDM, manajer harus mengutamakan kepentingan profesional, yaitu tujuan jangka panjang organisasi dan kesejahteraan karyawan secara

keseluruhan. Keputusan harus selalu mencerminkan nilai-nilai organisasi dan berfokus pada pencapaian tujuan bersama yang lebih besar.

### **Kepentingan Pribadi dan Kepentingan Profesional dalam Pengambilan Keputusan**

Keputusan dalam manajemen SDM sering kali memaksa pengambil keputusan untuk memilih antara kepentingan pribadi dan profesional. Kepentingan pribadi bisa meliputi hubungan personal dengan karyawan, favoritisme, atau pertimbangan lain yang tidak berkaitan langsung dengan kompetensi atau kinerja karyawan. Sebaliknya, kepentingan profesional lebih mengutamakan objektivitas, prinsip keadilan, dan kelangsungan hidup organisasi. Beberapa contoh situasi yang dapat menimbulkan konflik kepentingan ini antara lain:

#### 1) Nepotisme dan Favoritisme:

Salah satu contoh yang sering muncul dalam manajemen SDM adalah praktik nepotisme, di mana seorang manajer memilih anggota keluarga atau teman dekat untuk promosi atau posisi tertentu meskipun mereka tidak memiliki kualifikasi terbaik. Favoritisme semacam ini dapat merusak moral karyawan lainnya dan mengurangi kepercayaan terhadap sistem penilaian yang ada dalam organisasi.

#### 2) Bias dalam Rekrutmen dan Seleksi

Dalam proses rekrutmen, manajer SDM dapat menghadapi dilema etis jika mereka memilih kandidat berdasarkan kesamaan latar belakang, afiliasi pribadi, atau preferensi pribadi lainnya, daripada memilih kandidat yang paling memenuhi kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan.

#### 3) Penilaian Kinerja yang Tidak Objektif

Proses penilaian kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh hubungan pribadi antara manajer dan karyawan. Ketika manajer memberikan penilaian yang lebih baik atau lebih buruk berdasarkan hubungan pribadi, keputusan tersebut menjadi tidak adil dan dapat menciptakan ketidakpuasan di kalangan karyawan.

#### 4) Pengupahan dan Promosi yang Tidak Merata

Keputusan terkait pengupahan atau promosi yang tidak didasarkan pada kinerja dan kontribusi karyawan, melainkan pada pertimbangan pribadi atau hubungan sosial tertentu, dapat merusak rasa keadilan dan menciptakan ketidakpuasan dalam organisasi.

## **Tantangan dalam Mempertahankan Etika Profesional dalam Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan dalam manajemen SDM sering kali menghadapi beragam tantangan dalam menjaga etika profesional. Beberapa tantangan utama yang sering dihadapi antara lain:

### 1) Tekanan untuk Mencapai Tujuan Bisnis

Manajer SDM sering kali dihadapkan pada tekanan untuk memenuhi tujuan bisnis, seperti efisiensi biaya, produktivitas, atau pencapaian target perusahaan. Tekanan ini bisa membuat mereka tergoda untuk mengabaikan prinsip etika demi mencapai hasil yang lebih cepat atau lebih menguntungkan.

### 2) Pengaruh Kepentingan Pribadi

Hubungan pribadi dengan karyawan atau adanya konflik kepentingan dapat memengaruhi objektivitas dalam pengambilan keputusan. Hal ini menjadi lebih rumit ketika hubungan pribadi mempengaruhi pilihan yang diambil, bukan berdasarkan pada kemampuan atau kinerja karyawan.

### 3) Kurangnya Pedoman Etika yang Jelas

Tanpa pedoman etika yang jelas, keputusan SDM sering kali bersifat subjektif dan dipengaruhi oleh interpretasi pribadi. Organisasi yang tidak memiliki pedoman atau kode etik yang tegas dapat menghadapi risiko ketidakadilan dan ketidaksetaraan dalam pengelolaan SDM.

### 4) Keterbatasan Sumber Daya dan Informasi

Pada beberapa kesempatan, keterbatasan sumber daya atau informasi dapat menghalangi pengambilan keputusan yang sepenuhnya objektif dan adil. Manajer SDM mungkin tidak memiliki cukup data untuk membuat keputusan yang sepenuhnya transparan dan didasarkan pada kinerja atau kompetensi.

## **Solusi untuk Mempertahankan Etika dalam Pengambilan Keputusan SDM**

Beberapa solusi yang dapat diterapkan untuk memastikan pengambilan keputusan dalam manajemen SDM tetap beretika antara lain:

### 1) Penyusunan dan Penerapan Kode Etik yang Jelas

Organisasi perlu memiliki kode etik yang jelas dan terperinci terkait pengambilan keputusan dalam SDM. Kode etik ini harus mencakup prinsip-prinsip dasar seperti keadilan, transparansi, dan integritas dalam setiap keputusan yang dibuat.

## 2) Pelatihan Etika untuk Manajer SDM

Manajer SDM harus dilatih untuk mengenali dan mengelola bias pribadi yang dapat memengaruhi keputusan mereka. Pelatihan ini juga harus mencakup pembelajaran tentang cara mengidentifikasi dan menghindari konflik kepentingan.

## 3) Penggunaan Sistem Penilaian yang Objektif dan Terukur

Sistem penilaian kinerja yang terstruktur dengan indikator yang jelas dan terukur dapat membantu mengurangi ketidakadilan dalam pengambilan keputusan. Dengan sistem ini, promosi, penghargaan, atau sanksi dapat diberikan berdasarkan kinerja nyata yang dicapai karyawan.

## 4) Meningkatkan Transparansi dalam Proses Pengambilan Keputusan

Manajer SDM perlu mampu menjelaskan dasar dari setiap keputusan yang diambil, apakah terkait dengan promosi, rekrutmen, atau pemecatan. Transparansi ini akan mengurangi kesalahpahaman dan meningkatkan rasa keadilan dalam organisasi.

## 5) Mendorong Pengawasan dan Akuntabilitas

Pengawasan internal dan mekanisme pelaporan yang jelas dapat membantu meminimalkan penyalahgunaan wewenang dalam pengambilan keputusan SDM. Karyawan juga perlu diberikan saluran untuk melaporkan dugaan pelanggaran etika yang terjadi dalam organisasi.

## **KESIMPULAN**

Keputusan etis dalam manajemen Sumber Daya Manusia sangat penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang adil, transparan, dan profesional. Konflik antara kepentingan pribadi dan profesional sering kali menjadi tantangan dalam pengambilan keputusan SDM. Namun, dengan penerapan prinsip etika yang kuat, pelatihan yang memadai, dan kebijakan yang mendukung transparansi serta keadilan, dilema etis tersebut dapat diminimalkan. Organisasi yang dapat menjaga integritas dan keadilan dalam pengambilan keputusan akan mendapatkan kepercayaan dan loyalitas dari karyawan, yang pada akhirnya mendukung kesuksesan jangka panjang organisasi.

Keputusan etis dalam manajemen SDM memiliki peranan yang sangat vital dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan harmonis. Pengambilan keputusan yang berlandaskan prinsip etika tidak hanya membantu perusahaan mempertahankan reputasinya,

tetapi juga meningkatkan kepuasan dan motivasi karyawan. Meskipun terdapat beberapa tantangan dalam proses pengambilan keputusan etis, penerapan nilai-nilai etika dalam manajemen SDM dapat memberikan keuntungan jangka panjang bagi perusahaan dan karyawan. Oleh karena itu, sangat penting bagi setiap organisasi untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip etika ke dalam setiap aspek pengelolaan SDM.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). 15-20.
- Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Dessler, G. (2017). *Human Resource Management* (15th ed.). Pearson Education.30-33.
- Greenberg, J. (2002). *The Social Side of Fairness: Interpersonal and Informational Classes of Organizational Justice*. In D. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: From Theory to Practice*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations* (9th ed.). Pearson Prentice Hall.22-25.
- Kidder, R. M. (1995). *How Good People Make Tough Choices: Resolving the Dilemmas of Ethical Living*. HarperCollins.32-33.
- Trevino, L. K., & Nelson, K. A. (2016). *Managing Business Ethics: Straight Talk About How to Do It Right* (7th ed.). Wiley.