



Pengejawantahan Teori Psikoanalitik pada Etika Bisnis

Shabrina Rahutami Nur Amalia

Universitas Airlangga, Jl. Airlangga No.4 - 6, Airlangga, Kec. Gubeng, Kota SBY, Jawa Timur, Indonesia 60115

shabrinarna@gmail.com

doi.org/10.33795/jraam.v6i2.006

Informasi Artikel

Tanggal masuk	21-08-2022
Tanggal revisi	29-03-2023
Tanggal diterima	31-03-2023

Keywords:

Business ethics;
Psychoanalytic theory;
Stakeholder theory.

Abstract: The Embodiment of Psychoanalytic Theory in Business Ethics

Purpose: review how the manifestation of psychoanalytic theory explains unethical behavior through stakeholder theory.

Method: literature study involves secondary data sources, such as books, journals, previous research articles, mass media, and electronic media.

Results: five managerial styles in the company's operations must find stakeholder problems which according to stakeholder theory consist of three main problems. Three major problems with stakeholder theory ultimately led to five ethical failures

Novelty: the use of Karen Horney's psychoanalytic theory that carries the human subconscious side, the understanding of fraud becomes different by considering the needs of human neurosis.

Contribution: examines the failure of business ethics from the side of the human subconscious (neurosis).

Kata kunci:

Etika bisnis;
Teori psikoanalisis.;
Teori stakeholder.

Abstrak: Pengejawantahan Teori Psikoanalitik pada Etika Bisnis

Tujuan: mengulas bagaimana manifestasi dari teori psikoanalitik dalam menjelaskan tidak etis melalui kegagalan teori pemangku kepentingan.

Metode: studi kepustakaan melibatkan sumber data sekunder seperti buku, jurnal, artikel penelitian terdahulu, media massa, dan media elektronik

Hasil: Lima gaya manajerial Karen Horney dalam operasional perusahaan pasti menemukan permasalahan pemangku kepentingan yang terdiri dari tiga masalah utama yang pada akhirnya menyebabkan kegagalan etika

Kebaruan: penggunaan alur teori psikoanalisis Karen Horney yang mengungkap sisi bawah sadar manusia.

Kontribusi: pemahaman mengenai penipuan menjadi berbeda dengan mempertimbangkan kebutuhan neurosis manusia.



1. Pendahuluan

Fraud dalam bidang bisnis dan ekonomi sering terjadi karena beberapa faktor. Ada teori- teori yang mendasari seseorang untuk melakukan *fraud*. Teori-teori motivasi *fraud* tersebut pun berkembang seiring waktu, dari *triangle fraud* sampai *fraud hexagon*. Teori-teori *fraud* tersebut didasari dengan motivasi seseorang untuk melakukan perbuatan tidak etis yang bersifat *consciousness*. Padahal dalam melakukan suatu perbuatan tidak etis, motivasi seseorang terkadang merupakan suatu hal yang berasal dari alam bawah sadar individu tersebut (*unconsciousness*). Artikel ini bertujuan untuk mencoba memberikan penjabaran sisi *unconsciousness* motivasi seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tidak etis. Dalam penjabaran sisi *unconsciousness* ini akan mengacu pada teori psikoanalitik Karen Horney. Studi sebelumnya tentang etika bisnis yang dikaitkan dengan teori psikoanalisis di Indonesia cenderung menggunakan teori psikoanalisis dari perspektif Sigmund Freud [38]. Padahal kelemahan dari teori psikoanalisis Freud adalah lebih *pessimistic* dibanding teori psikoanalisis Horney yang berpikir bahwa setiap penyelidikan gangguan mental membutuhkan analisis yang baik. Horney memiliki keyakinan yang lebih tinggi pada individu daripada Freud, yang menolak kapasitas orang untuk mengubah kepribadian mereka. Horney menunjukkan bagaimana konflik kehidupan orang dewasa dapat menyebabkan *neurosis* yang akhirnya memicu tindakan tidak sesuai etika [39]. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pelanggaran etika bisnis masih membahas dari sisi sadar manusia [40][41]. Saat ini di Indonesia sendiri belum terdapat penelitian baik kualitatif maupun kuantitatif yang membahas mengenai etika bisnis yang dihubungkan dengan sisi *unconscious* seseorang.

Sebagai salah satu teori sosial besar abad kedua puluh, psikoanalisis telah memunculkan dan menginformasikan ide-ide dan, yang penting, metode yang telah

mendekati masalah sosial yang serius. Potensi teori psikoanalisis untuk membawa perspektif baru dan orisinal ke dalam studi organisasi dan manajemen telah didokumentasikan dengan baik sejak diperkenalkannya pendekatan sistem sosio-teknis oleh *Tavistock Institute of Human Relations* ([1][2][3]). Penggunaan teori psikoanalitik untuk mengeksplorasi dinamika kelompok dan norma-norma perilaku dalam organisasi memiliki tradisi panjang yang kaya dan beragam kontribusi.

Freeman [4] menyampaikan bahwa entitas bisnis sebagai organisasi harus dilihat dalam konteks tertentu dan memiliki nilai moral. Salah satu cara umum untuk menangkap hak moral dan tanggung jawab etis adalah melalui teori *stakeholder* [5]. Kerangka teori *stakeholder* memiliki sudut pandang tersendiri dalam memahami norma-norma etika dan bagaimana norma tersebut digunakan dalam operasional organisasi. Meskipun teori *stakeholder* telah diterima dalam bidang akademik dan praktisi etika dan bisnis sebagai sebuah paradigma kepemimpinan, siapa yang merupakan *stakeholder* dan apa yang harus diantisipasi oleh *stakeholder* merupakan hal yang tidak pasti [6]. Namun permasalahannya adalah, penggunaan teori *stakeholder* masih bergantung pada perspektif penggunaannya. Phillips et al. [7] berpendapat bahwa *stakeholder* adalah individu atau organisasi yang memiliki pengaruh pada penentuan tujuan perusahaan. Sebagai contoh adalah pemegang saham yang merupakan salah satu *stakeholder*. Pemegang saham biasanya berusaha untuk memaksimalkan nilai perusahaan dalam bentuk keuntungan yang tanggung jawabnya dibebankan pada manajemen perusahaan [8]. Dengan mempertimbangkan kerugian dan keuntungan bagi individu atau kelompok yang bersangkutan, kepentingan *stakeholder* secara tidak langsung mungkin lebih maju dan terkadang menjadi mengabaikan kepentingan orang lain atau kelompok lain yang relevan. Pada beberapa studi, teori *stakeholder*

dianggap sebagai sebuah ceklis utilitarian. Fungsi dari ceklis utilitarian ini untuk menjamin berbagai kelompok yang mungkin terpengaruh oleh keputusan manajerial dapat di-*highlight* dalam radar perhatian manajer sehingga mereka tidak lupa mempertimbangkan semua pihak yang terlibat [9].

Dari pemikiran diatas timbulah argumen bahwa teori *stakeholder* hanyalah nama mewah untuk masalah etika yang harus dipertimbangkan oleh manajer dalam hal apa pun bahkan di atas tujuan bersama. Hal ini menjadikan teori *stakeholder* hanya sebagai perangkat retorik untuk membuat eksplisit dan jelas bagi manajer yang tidak peka secara moral tentang apa yang seharusnya menjadi perhatian etis mereka di bawah konsep teori *stakeholder*. Di bawah bendera *stakeholder*, perbuatan etis dan tidak etis menjadi tipis pemisahannya. Dengan mengatasnamakan kepentingan *stakeholder* mungkin justru yang terjadi adalah kegagalan penerapan teori *stakeholder* yang merupakan pencapaian tujuan beberapa pihak tertentu berkedok pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, teori-teori yang menjadi dasar atas studi kegagalan etika bisnis (khususnya *fraud*) bersumber dari sisi sadar manusia. Sebut saja teori *fraud triangle* [10] dan *fraud diamond* [11] yang elemen-elemennya merupakan kebutuhan yang disadari oleh manusia.

Dengan penjelasan singkat di atas, studi ini bertujuan untuk menelisik manifestasi dari sisi neurosis (*unconsciousness*) perilaku tidak etis dalam etika bisnis. Motivasi di bawah kesadaran manusia untuk melakukan tindakan tidak etis dijelaskan dalam teori psikoanalitik Karen Horney [12] yang kemudian termanifestasi dalam perilaku tidak etis akibat kegagalan penerapan teori *stakeholder* [4]. Penelitian ini menghubungkan wawasan psikoanalitik dengan penelitian etika bisnis, khususnya menerapkan perspektif teori *stakeholder*. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam bidang akuntansi global dengan memberikan perspektif baru atas tindakan melanggar etika

dan *fraud* dari sisi ilmu psikologis manusia (teori psikoanalisis). Selain itu, maraknya penelitian di Indonesia yang mulai melibatkan teori *fraud pentagon* yang merupakan salah satu perpanjangan teori psikoanalisis Sigmund Freud [42][43] menjadi salah satu motivasi penelitian ini. Peneliti mengharapkan penelitian ini dapat berkontribusi memberikan wawasan di bidang penelitian etika bisnis dengan melibatkan sisi bawah sadar (*unconscious*) manusia.

2. Metode

Mengingat kelangkaan penelitian tentang teori psikoanalisis yang diimplementasikan dalam proses bisnis, maka artikel ini berusaha menjelaskan tentang apa dan bagaimana manifestasi teori psikoanalisis tersebut dalam etika bisnis, khususnya kegagalan etika bisnis. Tujuannya yaitu memberikan suatu wawasan mengenai sisi *unconsciousness* atau bawah sadar dari perilaku tidak etis seorang manajer yang tergambar dari kegagalan implementasi teori *stakeholder* dan gaya manajerial manajer. Artikel ini menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode *library research*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data sekunder, yaitu buku, dokumen tertulis, dan artikel penelitian yang disitasi dari jurnal bisnis dan ekonomi.

Library research yang baik tidak hanya menggunakan dokumen atau informasi yang berasal dari satu media saja [13]. Penggunaan informasi yang seluruhnya berasal dari internet justru dicurigai bahwa mereka tidak menemukan segala sesuatu yang relevan dengan minat subjek mereka, dan bahkan mungkin bukan sumber yang paling relevan. Sebuah *library research* melibatkan berbagai macam buku cetak, materi berhak cipta dalam berbagai format lain, dan ratusan basis data langganan berlisensi situs (atau dibatasi kata sandi) yang tidak dapat diakses dari mana saja, kapan saja, oleh siapa saja di internet. *Library research* yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kerangka

konseptual revidi literatur dengan menggunakan data sekunder sebanyak 40 data yang berasal dari artikel penelitian dan buku. Pencarian data menggunakan *Google Scholar* dengan menggunakan kata kunci pencarian “*business ethic*”, “*stakeholder theory*”, “*problem with stakeholder theory*”, “*psychoanalysis theory*”, dan “*failure in stakeholder theory*”. Data yang diperoleh sebelumnya telah diseleksi terlebih dahulu dengan membatasi tahun data paling lama tahun 2012. Namun karena topik penelitian yang berusaha menghubungkan antara penelitian akuntansi manajemen dengan bidang psikologi maka data yang dikeluarkan tahun 2012-2022 sangat terbatas jumlahnya. Oleh karena itu beberapa data menggunakan tahun sebelum 2012 dengan mempertimbangkan relevansi data terhadap topik penelitian.

Library research bergantung pada informasi. Oleh karena pentingnya informasi, maka dalam *library research*, informasi digolongkan dalam peringkat hierarkis. Yang paling bawah adalah *raw data* dan yang paling atas adalah *wisdom*. *Wisdom* berfungsi dalam menilai nilai dari semua tingkat lainnya ini menurut kriteria tertinggi kebenaran, kebaikan, dan keindahan. *Wisdom* berperan dalam menyelesaikan penilaian kerangka menyeluruh atau filosofi dari apa yang dianggap sebagai bukti, atau apa yang dianggap sebagai penjelasan yang dapat diterima untuk memulai. Tahapan perumusan kerangka penelitian pada artikel ini diawali dengan pencarian unsur-unsur kebutuhan manusia menurut Karen Horney dan penjabaran masalah dalam teori *stakeholder* menurut Freeman [4]. Dari kebutuhan manusia yang dijabarkan oleh Karen Horney [12] kemudian diimplementasikan pada gaya manajerial menurut Kets De Vries [14]. Selanjutnya, permasalahan yang mendasari teori *Stakeholder* Freeman dijabarkan dalam kegagalan teori *stakeholder*. Kemudian dari kegagalan-kegagalan yang mungkin terjadi dalam implementasi teori *stakeholder* dihubungkan dengan gaya manajerial Kets

DeVries [14] yang mana dapat menyebabkan kegagalan implementasi teori *stakeholder* tersebut.

3. Hasil dan Pembahasan

Karen Horney [12] menyatakan bahwa orang memiliki sejumlah kebutuhan neurosis (*unconsciousness*) yang berperan dalam mendorong perilaku. Sepuluh kebutuhan neurosis yang berada pada alam bawah sadar manusia oleh Karen Horney, terdiri dari kebutuhan untuk diperhatikan dan diterima (*affection and approval*), kebutuhan akan *partner* atau teman, kebutuhan untuk membatasi hidup seseorang (*restrict one's life*), kebutuhan akan kekuasaan (*power*), kebutuhan mengeksploitasi orang lain (*exploit others*), kebutuhan akan prestise, kebutuhan akan kekaguman pribadi (*personal admiration*), kebutuhan memperoleh prestasi pribadi (*personal achievement*), kebutuhan akan independensi, dan kebutuhan akan kesempurnaan (*perfection*).

Dari kesepuluh kebutuhan neurosis oleh Horney [12] tersebut, kemudian dimanifestasikan dalam gaya neurotik management (*management neurotic style*) yang disampaikan oleh Kets de Vries [14]. De Vries menjabarkan *management neurotic style* ini dalam lima tipe, yaitu dramatis, kompulsif, paranoid, schizoid, dan *egocentric blindness*. Kebutuhan untuk diperhatikan dan diterima, *prestige* (gengsi), dan kekaguman atas diri sendiri termanifestasikan dalam gaya manajerial dramatis. Sedangkan kebutuhan akan *power* dan *personal achievement* dimanifestasikan dalam gaya manajerial kompulsif. Yang ketiga, gaya manajerial paranoid merupakan bentuk manifestasi dari kebutuhan neurotik independen. Kebutuhan untuk membatasi hidup orang lain dimanifestasikan pada gaya manajerial schizoid. Dan terakhir, kebutuhan untuk mengeksploitasi orang lain, memiliki *partner*, dan menuntut kesempurnaan dimanifestasikan dalam gaya manajerial *egocentric blindness*.

Gaya manajerial dramatis ditandai dengan perhatian narsistik pada diri sendiri, terlalu percaya diri dalam menilai kapasitas pribadi seseorang, dan menyukai pengambilan risiko yang berlebihan [14]. Manajemen dengan gaya dramatis terkadang membuat keputusan secara implisit dengan asumsi bahwa mereka adalah orang-orang dengan peran khusus yang menempatkan mereka di atas aturan dan standar perilaku orang biasa. Mereka menyukai inovasi, bermain dengan aturan, dan mengubah aturan permainan. Manajer dengan gaya dramatis seringkali memusatkan kekuasaan pada mereka dan menjunjung tinggi hak prerogatif mereka dalam operasional perusahaan. Mereka cenderung membatasi kekuasaan tingkat kedua yang berada di bawahnya [15].

Gaya manajerial kompulsif memiliki ciri khas yaitu perilaku manajer yang cenderung terobsesi dengan proses dan kontrol sebagai cara terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer yang kompulsif akan merekrut orang-orang yang tunduk pada obsesinya. Pada bentuk ini maka hubungan dalam organisasi akan terbagi dalam dua peran, yaitu dominan dan submisi. Manajer menjadi kurang memiliki spontanitas dan ketidakmampuan untuk menikmati proses. Pada gaya manajerial ini, bawahan atau pegawai level pelaksana memiliki sifat ketergantungan pada atasan dan mereka dengan senang hati menyerahkan kepada pemimpin tugas memikirkan arah perusahaan [15]. Tugas bawahan adalah sebagai roda penggerak dalam sistem yang mengikuti arah atasan. Akibat dari penetapan arah tujuan perusahaan yang sepenuhnya diberikan kepada atasan, maka akan memperbesar peluang timbulnya perilaku tidak etis dalam organisasi karena bagi pimpinan yang terpenting adalah prosedur dan tujuan perusahaan.

Gaya manajerial paranoid menghasilkan hubungan antarpribadi yang ditandai dengan kecurigaan, ketidakpercayaan orang lain, dan kesiapan untuk bereaksi terhadap tindakan anggota organisasi lain sebagai penangkal

terhadap ancaman yang dirasakan [15]. Gaya *paranoid* memiliki karakteristik adanya kecurigaan dan ketidakpercayaan terhadap orang lain dan adanya hipersensitivitas untuk merasa diremehkan. Kekhawatiran yang tidak semestinya ada tentang motif tersembunyi dan makna khusus, membuat manajer paranoid memiliki rentang perhatian yang intens dan kesiapan untuk melawan ancaman yang dirasakan. Gaya manajemen ini dapat menghasilkan kegagalan etika yang parah, misalnya, dengan merusak kualitas hubungan industrial di sebuah perusahaan. Selain itu, manajer paranoid juga memiliki kecenderungan untuk terdistorsi antara realitas dan khayalan yang terjadi karena terlalu terfokus pada kecurigaannya sendiri. Sikap defensif manajer membatasi kapasitas untuk bertindak spontan.

Salah satu karakteristik utama dari gaya manajerial *schizoid* adalah ketidaktergantungan. Bisnis dan peran manajer dipandang sebagai aktivitas yang dingin dan rasional, di mana tidak ada ruang untuk emosi, hasrat, atau tujuan [15]. Hal ini dikarenakan manajer schizoid menganggap bahwa dunia nyata tidak menawarkan kepuasan nyata. Semua interaksi yang dilakukan oleh manajer pada akhirnya akan gagal dan menyebabkan kerugian. Oleh karena itu, jauh lebih aman untuk tetap menjaga jarak dengan orang lain dan menghindari segala bentuk keterlibatan. Cara manajer skizoid melihat keputusan bisnis beresonansi dengan kesalahan kognitif sebagai dikotomi fakta/nilai. Hal ini berujung pada gagasan bahwa bisnis, adalah bidang keputusan yang sepenuhnya terlepas dari moralitas dan nilai-nilai dan bahwa seseorang lebih baik berfokus hanya pada rasional dan ilmiah. Selain itu, manajer schizoid biasanya kurangnya menyukai kritik. Bahaya yang dihadapi oleh manajer *schizoid* ini jika sudah dalam level ekstrem maka akan mengakibatkan frustrasi kebutuhan ketergantungan orang lain dan dapat memprovokasi kebingungan dan agresivitas mereka karena mereka telah mengisolasi emosi mereka.

Yang terakhir adalah gaya manajerial *egocentric blindness* yang mengacu pada kecenderungan individu untuk gagal mengenali perilaku tidak etis ketika mereka memiliki kepentingan untuk melakukannya. Dengan *egocentric blindness*, manajer lebih berperan sebagai pencarian kemuliaan. Manajer yang memiliki gaya *egocentric blindness* terperangkap pada ambisi diri mereka sendiri. Hal ini berhubungan dengan fenomena “*see no evil*” yang mempengaruhi *moral sensitivity*. Terkikisnya *moral sensitivity* ini akhirnya menyebabkan *moral blindness* [16]. Proses ini dipicu baik oleh individu itu sendiri atau oleh organisasi, komunitas atau sistem di mana individu menjadi bagiannya. Proses individu yang digerakkan oleh diri sendiri seperti itu menguraikan serangkaian strategi umum untuk pelepasan moral yang memungkinkan individu mengabaikan implikasi moral dari tindakan mereka.

Teori *stakeholder* Freeman [14] didasari dengan keinginan untuk mencari solusi atas tiga masalah yang saling berhubungan yang berkaitan dengan bisnis, yaitu *problem of value creation and trade*, *problem of the ethics of capitalism*, dan *problem of managerial mindset*. Pada masalah *value creation*, pertanyaan yang timbul adalah bagaimana nilai diciptakan dan diperdagangkan dalam konteks bisnis global yang berubah dengan cepat. Sedangkan pada masalah etika kapitalisme menyebabkan munculnya pertanyaan apakah hubungan antara etika dan kapitalisme. Dan yang terakhir pada masalah *mindset* manajerial, pertanyaan yang harus terjawab adalah bagaimana menciptakan nilai dengan lebih baik.

Masalah pada *value creation* dari perspektif *shareholder* dapat dipahami sebagai seperangkat hubungan di antara kelompok-kelompok yang memiliki kepentingan dalam kegiatan yang membentuk bisnis [17]. Bisnis ini dibentuk melalui pembentukan nilai dan perdagangan. Manajer bertugas untuk mengelola dan

membentuk hubungan ini untuk menciptakan nilai sebanyak mungkin bagi para *stakeholder* dan untuk mengelola distribusi nilai tersebut [18]. Ketika kepentingan *stakeholder* saling berkonflik, maka manajer harus menemukan jalan keluar agar kebutuhan *stakeholder* yang luas dapat dikelola dan nilai lebih (*value added*) dapat diciptakan untuk masing-masing pihak. Terkadang, masalah *value creation* disebabkan karena manajer organisasi mulai menganggap bahwa kepentingan *stakeholder* menawarkan cara bisnis yang berfokus pada lingkup yang sempit sehingga kurang menarik sebagai model bisnis [19].

Permasalahan pada *value creation* ini dapat berujung pada kegagalan ekuilibrasi *stakeholder* [20][21] dan *group behaviour* [22][23]. Berdasarkan Mitchell dan Cohen [21] mengumpulkan dan menyelaraskan kontribusi dari semua *stakeholder* dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan merupakan suatu hal yang krusial dan penting dari sebuah bisnis. Jika kekuatan ekuilibrasi yang lemah maka kemungkinan untuk menghasilkan proses yang lebih evolusioner dan inkremental dalam proses bisnis akan berjalan lebih lambat. Hal ini mirip dengan membangun kembali kapal *stakeholder*, papan demi papan saat masih tetap mengapung. Berbeda jika kekuatan ekuilibrasi yang kuat maka inovasi *stakeholder* menghasilkan proses yang lebih kreatif dan revolusioner. Perumpamaan yang digunakan yaitu menenggelamkan kapal perusahaan yang sudah jelek dan tidak efisien sambil membangun kapal baru dan mengungsikan *stakeholder* ke kapal baru yang lebih baik [21]. Ekuilibrasi *stakeholder* ini gagal atau sukses tergantung pada usaha manajer untuk terus memuaskan kepentingan *stakeholder* atau tidak [20].

Stakeholder memiliki kepentingan mengenai operasi perusahaan sehingga mereka menanggung beberapa bentuk risiko yang terkait dengan perusahaan, dan karena itu memiliki klaim tentang bagaimana

perusahaan harus mengalokasikan sumber daya di bawah kendalinya [23]. Perspektif *stakeholder* dibangun di atas gagasan bahwa perusahaan harus memperhatikan *stakeholder*. *Stakeholder* didorong oleh kepentingan mereka sendiri dan berusaha mengelola perusahaan untuk memungkinkan mereka mencapai kepentingan mereka sehingga dapat dikatakan bahwa *stakeholder* adalah aktor rasional yang didorong oleh utilitas tindakan mereka. Kelompok *stakeholder* lebih mungkin untuk mengambil tindakan ketika mereka merasa bahwa tujuan akhir tidak akan tercapai dalam kepemimpinan manajer. Sedangkan manajer terkadang beranggapan bahwa *stakeholder* hanya memiliki urgensi dan melihat *stakeholder* sebagai gangguan atau "nyamuk yang berdengung di telinga manajer". Dengan adanya anggapan tersebut maka timbulah sebuah *group behaviour*.

Masalah etika kapitalisme menunjukkan bahwa hubungan *stakeholder* yang efektif dapat menyokong bisnis agar bertahan dan berkembang dalam sistem kapitalis. Selain itu etika kapitalisme juga sebuah bentuk upaya moral karena menyangkut pertanyaan tentang nilai, pilihan, dan potensi bahaya dan manfaat bagi sekelompok besar kelompok dan individu. Jones dan Wicks [24] berpendapat bahwa penganut teori *stakeholder normative dan instrumental percaya bahwa* terdapat keserasian antara moralitas dan kapitalisme. Penganut teori *stakeholder* berpandangan bahwa kapitalisme yang sehat dan efisien membutuhkan moralitas yang tinggi [25]. Timbulnya risiko etik dan moralitas ini dapat menyebabkan *teleopathy* [26]. Teleopati adalah pengejaran tujuan yang tidak seimbang dalam individu atau institusi. Dalam sebuah situasi bisnis teleopati dapat diartikan bahwa nilai, tujuan, dan cara bisnis berjalan berada dalam ketidakseimbangan satu sama lain dan yang merusak, atau distorsi, dalam hubungan di antara ketiganya cenderung menghasilkan masalah etika [27].

Terakhir, masalah dengan *mindset*

manajerial. Hal ini berhubungan dengan bagaimana seharusnya manajer berpikir tentang manajemen untuk menciptakan nilai dengan lebih baik, dan menghubungkan bisnis dan etika secara eksplisit. Manajemen lebih memusatkan perhatian pada penciptaan, pemeliharaan, dan penyelarasan hubungan *stakeholder* akan lebih melengkapi praktisi untuk menciptakan nilai dan menghindari kegagalan moral. Menurut Freeman et al. [20] permasalahan pada *mindset* manajerial memfokuskan pada pertanyaan seputar bagaimana kita memanfaatkan dan mendefinisikan teori ekonomi sehingga bermanfaat di dunia bisnis yang dipenuhi tantangan etika dan bagaimana manajer dapat mengadopsi perspektif yang menggabungkan bisnis dan etika dalam proses pembuatan keputusan. Permasalahan pada *mindset* manajerial ini dapat menyebabkan *moral disengagement* [28][29][30] dan *moral imagination* [31].

Masing-masing manajer memiliki kecenderungan untuk mengembangkan standar pribadi perilaku moral yang berperan sebagai *self-regulatory*. Standar ini memandu perilaku yang baik dan mencegah perilaku buruk karena individu menggunakan standar pribadi mereka untuk mengantisipasi, memantau, dan menilai tindakan mereka sendiri [29]. Ketika manajer gagal mengimplementasikan pola pikirnya pada bisnis dan etika maka akan terjadi permasalahan pada *mindset* manajer yang sejak awal telah terdapat *self-regulatory role*. Bagian peran manajer *self-regulatory* ini menjadi pendorong untuk manajer melakukan *moral disengagement*. *Moral disengagement* menjelaskan proses di mana peran *self-regulatory* moral seseorang dipisahkan dari pikiran dan tindakannya, sehingga menyebabkan seseorang menjadi merasionalisasi perilaku tercela [30].

Stakeholder selalu memiliki ekspektasi bahwa perusahaan akan memenuhi kewajiban etis kepada para *stakeholder*. Ketika ekspektasi *stakeholder* berubah, banyak perusahaan mengalami kesulitan

untuk memenuhinya. Untuk itulah seorang manager sebagai pengelola bisnis harus memiliki *sensemaking* yang baik [31]. *Sensemaking* adalah proses dimana manager memahami, menafsirkan, dan menanggapi perubahan lingkungan sekitarnya. Untuk dapat membentuk suatu *sensemaking* yang baik maka perusahaan perlu mengintegrasikan *moral imagination* ke dalam proses *sensemaking* agar lebih mampu mengelola ekspektasi etis yang muncul. Manager yang dapat mengintegrasikan *moral imagination* dalam *sensemaking* secara moral akan melihat bahwa perubahan ekspektasi sebagai kesempatan untuk belajar, dan terlibat dengan *stakeholder* dan akan berusaha merancang pendekatan imajinatif dan praktis untuk mengatasinya [31]. Namun ketika terjadi permasalahan pada *mindset* manager, manager melihat perubahan ekspektasi sebagai sebuah masalah. Manager yang gagal mengintegrasikan *moral imagination* pada saat berada dalam perubahan ekspektasi *stakeholder* yang kompleks dapat menyebabkan dilema yang dinamis dan mencegah sebuah perbaikan cepat dan solusi yang jelas [32].

Dari permasalahan yang mendasari teori *stakeholder* itu kemudian muncullah masalah jika terjadi kegagalan pada hubungan teori *stakeholder* ini. Gaya manajerial oleh Kets de Vries [15] akhirnya termanifestasi pada kegagalan penerapan teori *stakeholder* Freeman [18]. Yang seharusnya penerapan gaya manajerial membantu pencapaian tujuan perusahaan dan *stakeholder*, kegagalannya menyebabkan timbulnya kegagalan etika. Gaya manajerial tersebut sebenarnya merupakan stimulus bawah sadar (*unconscious*) yang merupakan bagian dari fitur reguler perilaku organisasi sehari-hari [15]. Lebih lanjut, Kets de Vries menyatakan bahwa “Kita semua memiliki sisi gelap, sisi yang tidak kita ketahui dan tidak ingin kita ketahui”.

Yang pertama adalah kegagalan dalam gaya manajerial dramatis. Gaya manajerial dramatis menyebabkan pemusatan kekuasaan

pada manager dan menjunjung tinggi hak prerogatif manager dalam operasional perusahaan. Hal ini mengakibatkan kegagalan manager untuk menyeimbangkan secara adil dan efisien kepentingan *stakeholder* organisasi dalam proses *value creation*. Anggota organisasi dibawah manager terlalu bergantung pada manager dan beranggapan bahwa atasan mereka akan selalu memecahkan masalah apa pun yang mungkin dihadapi. Memang seharusnya manager membuat keputusan bisnis yang memaksimalkan kepentingan *stakeholder*. Manager menggunakan wewenangnya untuk melayani *stakeholder* dengan tujuan baik atau tujuan buruk. Jika manager bertujuan baik maka memiliki niat untuk mengejar tujuan perusahaan, sedangkan tujuan buruk dari manager adalah demi mengejar tujuan pribadi manager itu sendiri [33]. Kegagalan dalam mengedepankan tujuan baik menjadikan manager tidak mempedulikan pengaruh keputusan yang diambil terhadap *stakeholder* karena yang paling penting adalah bagaimana keputusan mereka memengaruhi peran, status, kekuasaan, atau prestise mereka sendiri. Manager menganggap bahwa aturan tidak berlaku untuknya karena adanya keperluan untuk mengambil keputusan yang menguntungkan untuk dirinya sendiri (*No rules for me*).

Kedua, yaitu kegagalan gaya manajerial kompulsif. Gaya manajerial kompulsif ini membuat manager cenderung terobsesi dengan proses dan kontrol sebagai cara terbaik (teraman) untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian etika bisnis, ada beberapa anggapan atas potensi konsekuensi negatif dari sistem dan proses internal yang dirancang untuk menghubungkan tujuan perusahaan dengan tujuan spesifik. Karena manager terobsesi dengan kontrol dan pencapaian tujuan perusahaan serta bawahannya cenderung menjadi pengikutnya maka kegagalan dalam gaya manajerial ini dapat menyebabkan tujuan bisnis perusahaan menjadi liar dan diluar kendali. Bukannya menginspirasi dan

menjadi penyemangat, tujuan justru menjadi sebuah alat pemaksaan (*tyranny of goals*). *Tyranny of goals* ini memaksa manajer untuk meninggalkan nilai-nilai etika mereka. Hal ini disebabkan karena distorsi perspektif pencapaian tujuan perusahaan menjadi menempatkan tujuan sebagai hal yang sangat penting. Manajer bisa bergerak terlalu cepat, mengambil jalan pintas, melakukan apa saja untuk mencapai tujuan perusahaan. Akhirnya justru tujuan perusahaan digunakan untuk membenarkan cara. Fokus manajer terlalu sempit hanya pada tujuan perusahaan dan cenderung terlibat dalam perilaku yang lebih tidak etis daripada yang seharusnya. Manajer akan berusaha memanipulasi orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dan berapa pun biayanya [34]. Manajer yang baik akan berusaha menerapkan system manajemen *stakeholder* untuk dapat memenuhi keinginan *stakeholder*. Namun ketika manajer telah memahami *stakeholder* dan memanfaatkan fitur dan kemampuan spesifik dari *stakeholder* maka manajer akan berusaha mengeksploitasi kelebihan tersebut untuk mencapai tujuan meskipun tujuan tersebut didominasi kepentingan pribadi manajer [35].

Kegagalan pada gaya manajerial paranoid menyebabkan manajer terlalu membatasi komunikasinya dengan pihak terkait termasuk *stakeholder*. Hal ini dikarenakan adanya ketidakpercayaan pada orang lain termasuk pada *stakeholder*. Akibatnya manajer menempatkan dirinya dan tim yang dipimpinnya sebagai satu kesatuan yang perlakunya sama (*group behaviour*). Hal ini menyebabkan manajer menempatkan *stakeholder* sebagai bagian terpisah dari kelompoknya dan menjadi manifestasi dari kegagalan etika bisnis *us versus them*. Manajer bertindak dengan sikap yang bertentangan dan cenderung memanipulasi terhadap *stakeholder* dan parahnya menganggap *stakeholder* adalah musuh perusahaan. Dalam gaya manajemen ini, maka manajer menerapkan taktik melawan atau menyalahkan *stakeholder*.

Pada gaya manajerial *schizoid* ciri utamanya adalah adanya ketidaktergantungan atau pemisahan yang jelas. Manajer *schizoid* cenderung itu adalah gagasan bahwa bisnis adalah bidang keputusan yang sepenuhnya terlepas dari moralitas dan nilai-nilai. Permasalahan pada mindset manajerial tersebut akhirnya membuat manajer memisahkan bisnis dengan moral dan mengisolasi emosi mereka (*moral disengagement*). *Moral disengagement* adalah sebuah proses di mana hubungan antara *self-regulatory* moral individu dengan pikiran dan tindakan terganggu. *Moral disengagement* dapat berperan sebagai faktor otomatis dan antisipatif yang mencegah individu untuk memahami isyarat moral atau merasionalisasi pengambilan keputusan yang tidak etis [30]. Manajer seringkali mengalami konflik peran (*role*) ketika diminta untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan standar moral yang mereka miliki dalam peran lain. Ketika manajer menghadapi konflik peran, mereka dipaksa untuk menyelesaikan konflik ini dengan melepaskan diri dari standar moral internal mereka (*moral disengagement*) dan terlibat dalam perilaku yang tidak sesuai dengan peran mereka yang lain dalam perusahaan. Akhirnya manajer beralih bahwa mereka telah membuat keputusan yang bertentangan dengan standar moral mereka karena itulah yang ditentukan oleh peran pekerjaan mereka [36]. Pada akhirnya manajer akan memisahkan bisnis dari etika dan menyebabkan kegagalan etika bisnis (*leave me alone*). Salah satu ciri manajer *schizoid* adalah adanya pengisolasian emosi manajer. Hal ini menyebabkan kekecewaan seringkali terjadi dan manajer menjadi kurang termotivasi. Menumpuknya kekecewaan dan kurangnya motivasi menjadikan manajer memiliki sikap apatis dan ketidakaktifan emosional mereka dan akan menahan diri untuk tidak mengambil tindakan. Kondisi inilah yang disebut *leave us alone*.

Egocentric blindness dapat menyebabkan *moral imagination*. Manajer cenderung

mengabaikan perilaku tidak etis orang lain apalagi ketika manajer tersebut menyadari bahwa perilaku tidak etis itu akan merugikan. *Egocentric blindness* menyebabkan manajer mengejar kemuliaan. Kegagalan dalam *moral imagination* mendorong manajer untuk mengabaikan perilaku tidak etis selama proses pengambilan keputusan mereka karena kurangnya moral imagination. *Moral imagination* inilah yang bermanifestasi menjadi *ethic blindness* yang didefinisikan sebagai ketidakmampuan pembuat keputusan untuk melihat dimensi etis dari keputusan yang diambil dan diperjuangkan. Akibatnya, manajer menjadi menerapkan fenomena *see no evil* dimana mereka hanya melihat apa yang ingin mereka lihat saja (*see what you only want to see*). *Ethical blindness* merupakan hambatan utama dalam mengembangkan bisnis yang sukses. Manajer kehilangan kemampuannya untuk mengembangkan hubungan empatik dengan *stakeholder*, termasuk memahami apa yang mewakili nilai bagi manajer sehingga mengurangi kemampuan manajer untuk menangani berbagai bentuk risiko. Organisasi bahkan mungkin gagal mengenali peran *stakeholder* untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dan menanggapi risiko, ketidakpastian, dan ketidaktahuan [37].

4. Kesimpulan

Artikel ini bertujuan untuk menjelaskan bagaimana teori psikoanalisis Karen Horney yang mengusung tema neurosis (perilaku *unconsciousness*) bermanifestasi pada kegagalan penerapan teori *stakeholder* yang akhirnya berujung pada kegagalan etika bisnis. Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kegagalan etika bisnis salah satunya *fraud* selalu menggunakan sisi *conscious* manusia. Hal ini disampaikan dalam teori-teori yang menjadi acuan *fraud*, yaitu *fraud triangle theory* [10] dan *fraud diamond* [11]. Dalam sepuluh kebutuhan neurosis (*unconscious*) manusia menurut teori psikoanalisis Karen Horney [12],

kemudian dikerucutkan menjadi lima gaya manajerial yang dirumuskan oleh Kats de Vries [15]. Lima gaya manajerial tersebut dalam operasional perusahaan pasti menemukan permasalahan *stakeholder* yang menurut teori *stakeholder* terdiri dari tiga masalah utama. Tiga masalah utama pada teori *stakeholder* pada akhirnya menyebabkan lima kegagalan penerapan teori *stakeholder* dan pada akhirnya akan berujung pada kegagalan etika bisnis yang didukung oleh sisi neurosis (*unconscious*) dari manajer [33][34][35][36][30][37].

Implikasi dari studi ini adalah dengan adanya pengejawantahan kegagalan etika tersebut maka dapat disimpulkan bahwa kegagalan etika tidak hanya berasal dari sisi *consciousness* seperti yang dijabarkan oleh teori-teori fraud yang merupakan hasil dari kegagalan etika [10][11]. Sisi *unconsciousness* manusia pun berperan dalam kegagalan etika bisnis melalui neurosis yang termanifestasi dari sisi gelap gaya manajerial. Studi ini dilakukan menggunakan metode *library research* yang mengacu pada penggunaan data-data sekunder dari publikasi terdahulu. Meskipun begitu, peneliti menyarankan untuk melibatkan data primer yang dapat bersumber dari wawancara maupun kuesioner untuk penelitian di masa mendatang.

Daftar Rujukan

- [1] Trist, K. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1). <https://doi.org/https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- [2] Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human Relations*,

- 18(1), 21–32.
<https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- [3] Miller, D. (1993). Some organizational consequences of CEO succession. *Academy of Management Journal*, 36(3), 644–659.
<https://doi.org/10.5465/256597>
- [4] Freeman, R. E. (1994). The politics of stakeholder theory: Some future directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421.
<https://doi.org/10.2307/3857340>
- [5] Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and Future Directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616.
<https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- [6] Agle, B., Donaldson, T., Freeman, R. E., & Jensen, M. (2008). Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory. *Business Ethics Quarterly*, 18(2).
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.2307/27673227>
- [7] Phillips, R., Wicks, A., & Berman, S. (2003). A resource dependence perspective on stakeholder performance. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 14, 325–334.
<https://doi.org/10.5840/iabsproc20440>
- [8] Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2014). Doing well by doing good? analyzing the relationship between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635–651.
<https://doi.org/10.1007/s10551-014-2124-9>
- [9] Attas, D. (2004). A moral stakeholder theory of the firm. *Zeitschrift Für Wirtschafts- Und Unternehmensethik*, 5(3), 312–318.
<https://doi.org/10.5771/1439-880x-2004-3-312>
- [10] Cressey, D. R. (1950). The criminal violation of financial trust. *American Sociological Review*, 15, 738–743.
<https://doi.org/10.2307/2086606>
- [11] Wolfe, D.T. & Hermanson, D.R. (2004) The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, December, 1-5.
- [12] Horney, K. (1950). *Neurosis and Human Growth: The Struggle towards Self-Realization*. New York: W. W. Norton & Co., Inc.
- [13] Mann, T. (2015). *The Oxford Guide to Library Research*. Oxford University Press.
- [14] Kets De Vries, M. F. R. (1980). *Organizational paradoxes: Clinical approaches to management*. Routledge
- [15] Kets De Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35–55.
doi:10.1002/smj.4250050104
- [16] Pedersen, L. J. (2009). See no evil: Moral sensitivity in the formulation of business problems. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 335–348.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01567.x>
- [17] Freeman, R. E. (2017). The new story of business: Towards a more responsible capitalism. *Business and Society Review*, 122(3), 449–465.
<https://doi.org/10.1111/basr.12123>
- [18] Freeman, R.E. (1984) *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman, Boston.
- [19] Vidal, N. G., Berman, S., & Van Buren, H. (2015). Stakeholder theory and value creation models in Brazilian firms. *Review of Business Management*, 911–931.
<https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2070>
- [20] Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2011). Stakeholder theory as a basis for capitalism. *Corporate Social Responsibility and Corporate*

- Governance, 52–72.
https://doi.org/10.1057/9780230302112_3
- [21] Mitchell, Ronald & Cohen, Boyd. (2006). Stakeholder theory and the entrepreneurial firm. *Strategy Journal of Small Business*
- [22] Scheffran, J. (2003). Tools for stakeholder assessment and interaction. *Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management*, 153–185. https://doi.org/10.1007/978-3-540-36917-2_6
- [23] Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When will stakeholder groups act? an interest- and identity-based model of Stakeholder Group Mobilization. *The Academy of Management Review*, 28(2), 204. <https://doi.org/10.2307/30040709>
- [24] Jones, T. & Wicks, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*. 24. 206. [10.2307/259075](https://doi.org/10.2307/259075).
- [25] Donaldson, T. (1999). Response: Making stakeholder theory whole. *The Academy of Management Review*, 24(2), 237. <https://doi.org/10.2307/259079>
- [26] Goodpaster, K. (2017). Human dignity and the common good: The institutional insight. *Business and Society Review*, 122(1), 27–50. <https://doi.org/10.1111/basr.12107>
- [27] Jondle, D., Maines, T. D., Burke, M. R., & Young, P. (2013). Modern risk management through the lens of the ethical organizational culture. *Risk Management*, 15(1), 32–49. <https://doi.org/10.1057/rm.2012.11>
- [28] Armenakis, A. & Wigand, J. (2010). Stakeholder actions and their impact on the organizational cultures of two tobacco companies. *Business and Society Review*, 115(2), 147–171. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2010.00360.x>
- [29] Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- [30] Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J., & Detert, J. R. (2014). Blind forces. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 295–325. <https://doi.org/10.1177/2041386613518576>
- [31] Hargrave, T. J., Sud, M., VanSandt, C. V., & Werhane, P. M. (2020). Making sense of changing ethical expectations: The role of moral imagination. *Business and Society Review*, 125(2), 183–201. <https://doi.org/10.1111/basr.12206>
- [32] Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2021). Responsible leadership and the reflective CEO: Resolving stakeholder conflict by imagining what could be done. *Journal of Business Ethics*. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04865-6>
- [33] Verbeke, A., & Yuan, W. (2020). A few implications of the COVID-19 pandemic for International Business Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 58(2), 597–601. <https://doi.org/10.1111/joms.12665>
- [34] Hoyk, R., & Hersey, P. (2008). The ethical executive: Becoming aware of the root causes of unethical behavior: 45 psychological traps that every one of us falls prey to. *Stanford Business Books*.
- [35] Pacagnella Júnior, A. C., Porto, G. S., Pacífico, O., & Salgado Júnior, A. P. (2015). Project Stakeholder Management: A case study of a Brazilian science park. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 39–49. <https://doi.org/10.4067/s0718->

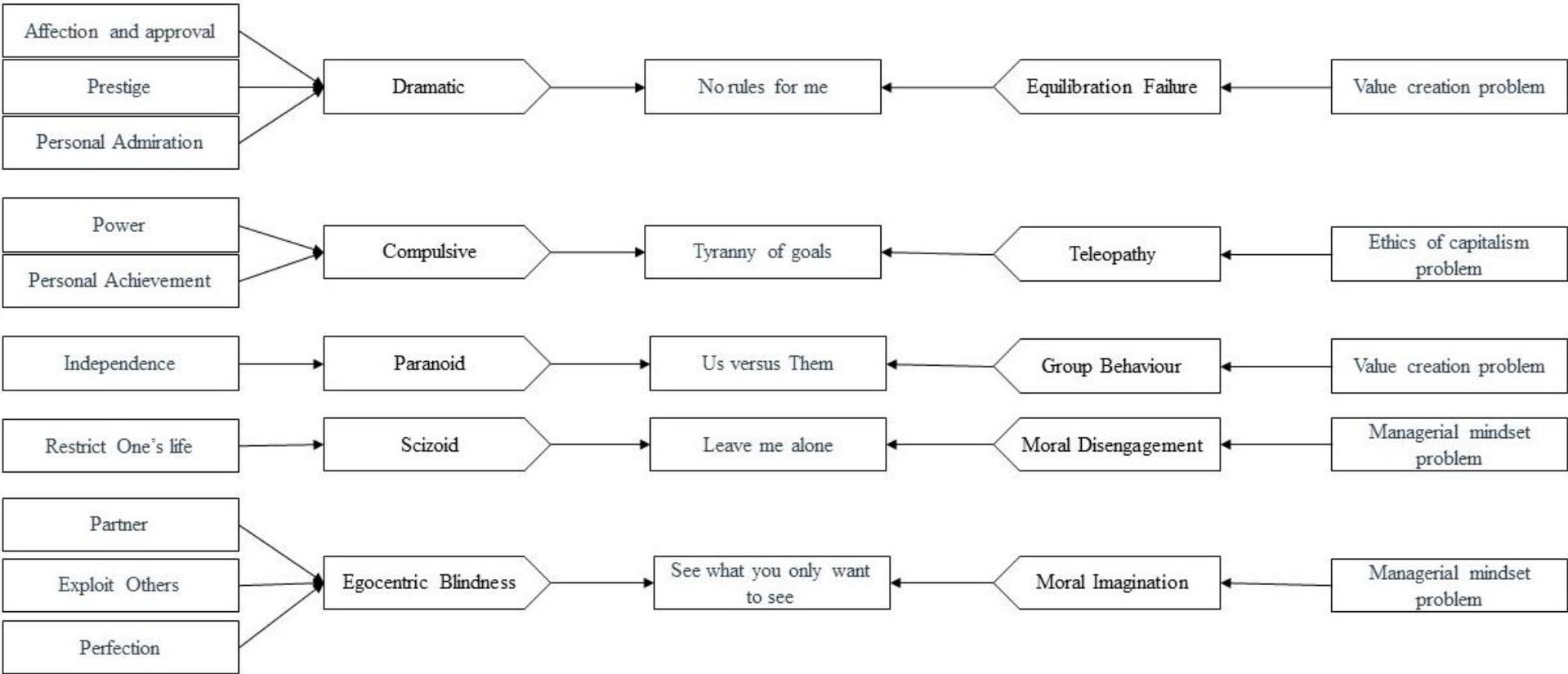
- 27242015000200004
- [36] Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2019). Moral disengagement at work: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535–570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- [37] Oehmen, J., Locatelli, G., Wied, M., & Willumsen, P. (2020). Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.018>
- [38] Rianty N, M., & Rani, S. (2021). Pengaruh Narsisme CEO Terhadap Kualitas Laba Dalam Laporan Keuangan Dengan Variabel Kontrol size Dan Educ. Balance: *Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 6(2), 103. <https://doi.org/10.32502/jab.v6i2.3870>
- [39] Guntrip, H. (2019). The ‘Culture Pattern’ Theory and Character Analysis. In J. D. Sutherland (Ed.), *Personality Structure and Human Interaction* (1st ed., pp. 1–456). essay, Routledge.
- [40] Vousinas, G. L. (2019). Advancing theory of fraud: The S.C.O.R.E. model. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 372–381. <https://doi.org/10.1108/jfc-12-2017-0128>.
- [41] Tommasetti, R., de Oliveira Leite, R., Mothé Maia, V., & da Silva Macedo, M. A. (2021). Revisiting the accounting fraud components: A bottom-up approach using the Twitter platform. *SAGE Open*, 11(4), 215824402110581. <https://doi.org/10.1177/21582440211058190>
- [42] Agustina, R. & Pratomo, D. (2019). Pengaruh Fraud Pentagon Dalam Mendeteksi Kecurangan Pelaporan Keuangan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 3(1), 44-62. <https://DOI:10.31955/mea.vol3.iss1.pp44-62>.
- [43] Vivianita, A. & Indudewi, D. (2018). Financial Statement Fraud pada perusahaan pertambangan yang Dipengaruhi oleh Fraud Pentagon Theory (Studi Kasus di Perusahaan Tambang yang Terdaftar di BEI tahun 2014-2016). *Dinamika Sosial Budaya*, Vol.20(1), 1-15. <http://dx.doi.org/10.26623/jdsb.v20i1.1229>

Karen Horney Psikoanalysis

Management neurotic Style

Stakeholder theory failure

Problem with stakeholder theory



Gambar 1. Kerangka Penelitian