

**MEMBANGUN ETHICAL BEHAVIOR PEGAWAI
BIDANG PENAGIHAN PAJAK
(Studi Kasus Terhadap Juru Pungut di DISPENDA Kota Kupang)**

Clarce Sarliana Maak
Dosen Program Studi Manajemen
Universitas Nusa Cendana Kupang, Indonesia
clarcesarliana17@gmail.com

ABSTRACT

The implementation of the ethics in a state-owned institution becomes an attention that attract the public services sectors a specially in tax services sector. The flare of news in media about the fraudulence ethic as a result of tax evasion and the untehical information about the tax collector, built up a phenomenon and wrong assumptions about the tax notably the tax collector. Through the phenomenon,so the purposes of this research is to find out how far the department of local revenue of Kupang city that operate in the sector of public services especially the tax services, in responding and overcome ethical issues that happen in the office of the tax collector. This research uses the descriptive research with qualitative approach. The Data were collected through observation, interview, documents collecting and related report. The result of this research shows the tendency of ethical in office mostly determined by the impact of policy and leadership factors. For more, this research contribute with new propositions and could be tested in upcoming research.

Keywords : *Ethics, Policy, Ethics Violation, Work Performance, Individual and Organization.*

PENDAHULUAN

Organisasi dapat bertahan dalam waktu yang lama karena dukungan pelaksanaan etika yang baik dalam organisasi (Mayasari et al., 2012).

Perilaku etis merupakan perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum berhubungan dengan tindakan-tindakan yang benar, yang diperoleh dari luar dan kemudian menjadi prinsip dan dijalani dalam bentuk perilaku (Arifiyani & Sukirno, 2012). Perilaku beretika sangat bergantung pada nilai pribadi yang dianut untuk kesejahteraan orang lain (Hogler et al., 2013).

Pelaksanaan etika yang baik dalam organisasi memiliki keuntungan, yaitu: pertama, perusahaan akan memperoleh dukungan dari berbagai komponen *stakeholder* yang akan memberikan dukungan moril dan material bagi terlaksananya perilaku

beretika. Konsumen akan memiliki persepsi positif sehingga menciptakan sikap dan perilaku positif terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi.

Kedua, perilaku yang beretika bisa menciptakan praktik-praktik bisnis yang beretika, sehingga akan menciptakan iklim organisasi yang ber dampak pada meningkatnya rasa peduli karyawan terhadap organisasi dan kepuasan psikologis atau fisik karyawan dengan lingkungan kerja itu sendiri.

Ketiga, perilaku beretika juga memengaruhi terciptanya sikap kerja yang positif yaitu memiliki komitmen terhadap organisasi yang diartikan sebagai rasa memiliki, pengorbanan yang tinggi terhadap pelaksanaan kerja dan keinginan untuk bisa tinggal lebih lama dalam organisasi (Mayasari et al., 2012; Huang et al., 2012; Deng, 2012).

Perilaku tidak etis seharusnya tidak bisa diterima secara moral karena mengakibatkan bahaya bagi orang lain dan lingkungan. Perilaku tidak etis sangat bergantung pada interaksi antara karakteristik personal dengan fenomena asosial yang muncul, lingkungan, dan faktor psikologi yang kompleks (Thoyibatun, 2009). Secara berbeda Adelin & Fauzihardani, (2013) perilaku tidak etis disebabkan oleh hal yang substansial, seperti sikap dan tanggung jawab moral perusahaan serta pada tingkat operasional.

Perilaku tidak etis muncul karena karyawan merasa tidak puas dan kecewa dengan hasil yang di dapat dari perusahaan serta lemahnya pengawasan manajemen yang dapat membuka keleluasaan karyawan untuk melakukan tindakan yang dapat merugikan perusahaan, serta dipicu oleh sistem gaji, keamanan atas risiko pekerjaan, perlindungan atas diri dan sesama karyawan (Greenfield, Jr. Et al., 2008; Zoghbi et al., 2013; Taylor & Pattie, 2014; Effelsberg, et al., 2014; Lu & Lin, 2014).

Penelitian ini mencakup program etika seperti pengembangan kode etik yang sesuai dengan kebutuhan dan situasi organisasi, budaya etika, komunikasi yang baik, pembinaan, pelatihan, dan pengawasan sangat efektif sehingga berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan etis, iklim etika, kesadaran kode etik, kepemimpinan etis, komitmen organisasi, *Organizational citizenship behavior*, dan kualitas kehidupan kerja (Beeri et al., 2013; Rivari & Lamsa, 2014); Peran gender dan kebudayaan mempengaruhi hak dan aksi kolektif serta kepercayaan yang akan mempengaruhi pengambilan keputusan etis dalam perusahaan (Suryaningrum et al., 2013; Hogler et al, 2013; Larkin et al., 2013); Iklim etika oleh pihak atau manajemen perusahaan dapat menumbuhkan

organizational citizenship behavior, kepuasan kerja, komitmen organisasi, loyalitas bahkan sampai kepada keselamatan kerja (Parboteeah & Kapp, 2008; Huang et al, 2012; Curtis, 2015); Strategi kepemimpinan menurut hasil penelitian (Widyastuti, 2011; Shin, 2012) bahwa perilaku yang dicerminkan pemimpin akan dijadikan sebagai acuan, sehingga pemimpin harus bisa menunjukkan perilaku yang normatif dan etis; Kepribadian dan keputusan etis menurut hasil penelitian (Joseph et al, 2009; Yidong & Xinxin, 2013) bahwa keputusan untuk berperilaku etis dimediasi oleh persepsi individu, pada kepemimpinan yang etis, perilaku rekan kerja, pembinaan kelompok sebagai kelompok etis, dan yang terakhir adalah kecerdasan emosional individu.

Utomo (2008) menyatakan penerapan kebijakan otonomi daerah di Indonesia menimbulkan harapan besar bagi masyarakat, terutama dalam hal peningkatan pelayanan publik. Urusan manajemen pelayanan menjadi kewenangan pemerintah daerah sehingga mendekatkan jarak antara pemberi pelayanan dan yang dilayani, maka penelitian ini kemudian diteliti pada konteks kepegawaian DISPENDA khususnya bidang pelayanan publik yaitu penagihan pajak pada pegawai juru pungut pajak yang terfokus pada etika mereka.

Rosdiana (2009) menyatakan bahwa pemungutan pajak mempunyai peran yang strategis, bukan semata-mata karena merupakan sumber penerimaan negara, tetapi pajak juga kerap kali digunakan sebagai instrumen kebijakan pemerintah. Sebagai instrumen kebijakan, pemungutan pajak dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara internal sektor organisasi publik khususnya dinas pajak, namun banyak kasus permasalahan pajak tidak etis yang terjadi, seperti kasus Gayus Tambunan dan Darmin Nasution yang masuk dalam daftar nama mafia pajak, kemudian Hadi Poernomo, dimana mereka menerima suap terkait pengurusan permohonan keberatan pajak dan dari semuanya itu mereka memanipulasi data pajak dari Bakrie Group, BCA, PT. Metropolitan Retailmart, Asian Agri, Berau Coal, (news.liputan6.com; www.kompasiana.com).

Pada konteks ini masalah yang timbul akibat perilaku etis berdasarkan hasil wawancara dengan salah seorang pegawai DISPENDA Kota Kupang:

“Berdasarkan data 3 tahun terakhir ada tunggakan pajak daerah yang cukup besar, karena secara internal kualitas yang belum cukup seperti pengetahuan akan perpajakan oleh juru pungut yaitu honorer dan Pegawai tetap sendiri, tingkah laku yang ditunjukkan mereka dengan komitmen

pelayanan pajak yang belum terlalu bagus, disiplin masuk keluar kantor yang sering dilanggar, dan perilaku tidak etis yang kerap dilakukan oleh juru pungut pajak yang dengan jelas menyalahi aturan yang berlaku, sehingga akhirnya berdampak pada kinerja mereka dan organisasi baik dari pemimpin sendiri maupun bawahan.... “

Peraturan tentang cara berperilaku dan disiplin Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam kerangka umum telah tertera dengan jelas pada Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 bahwa disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan dan/atau peraturan kedisiplinan yang apabila tidak ditaati atau dilanggar dijatuhi hukuman disiplin. Sedangkan pelanggaran disiplin adalah setiap ucapan, tulisan atau perbuatan PNS yang tidak menaati kewajiban dan/atau melanggar larangan ketentuan disiplin PNS, baik yang dilakukan didalam maupun diluar jam kerja (PP NO. 53 Th 2010, BAB 1 Ketentuan Umum, Pasal 1:1 & 3).

Etika Pelayanan Publik adalah suatu tindakan pemberian barang dan jasa kepada masyarakat oleh pemerintah dalam rangka tanggung jawabnya kepada publik, baik secara langsung maupun melalui kemitraan dengan swasta dan masyarakat, berdasarkan jenis dan intensitas kebutuhan masyarakat, kemampuan masyarakat dan pasar. Konsep ini lebih menekankan bagaimana pelayanan publik berhasil diberikan melalui suatu *delivery system* yang sehat. Sedangkan tujuannya adalah menyediakan barang dan jasa yang terbaik bagi masyarakat. Dengan demikian pelayanan publik yang terbaik adalah yang memberikan kepuasan terhadap publik, kalau perlu melebihi harapan publik (Jumiati, 2012).

Menurut (Celenk, 2013) anggota profesi dalam hal ini akuntan harus menampilkan perilaku etis sesuai dengan aturan. Itu berarti bahwa tidak ada perbedaan pandangan perilaku etis antara anggota profesi yang berperilaku etis terhadap pengaruh tekanan negatif dari perilaku tidak etis oleh wajib pajak, serta perilaku lainnya yang menganggap peraturan etis membuat sulit untuk bersaing. Perilaku tidak etis memiliki efek negatif pada bidang profesional, sedangkan perilaku etis positif berpengaruh pada hasil yang akan diperoleh dalam bidang profesional dari sudut melindungi keuangan dan reputasi profesional.

Pendapat yang berbeda justru timbul dari (Magnus et al, 2010) mengatakan bahwa faktor yang berperan paling potensial dalam perilaku etis adalah harga diri yang dimediasi oleh kecerdasan emosional dimana pengaruh kecerdasan emosional lebih penting daripada etika karena secara khusus, orang yang mempunyai kecerdasan emosional tinggi tidak selalu memahami perilaku etis sebagai alat yang diperlukan untuk keunggulan kompetitif, sebab orang dengan kecerdasan emosional tinggi juga memiliki suasana hati positif dan harga diri tinggi, sehingga kemampuan untuk mengenali, mengatur, dan memanfaatkan emosi serta perilaku membuat mereka akan lebih sukses.

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian sebelumnya (Adams et al., 2001; Byrd & Winkelstein, 2014; Bodolica & Sparaggon, 2015; Celenk, 2013; Jumiati, 2012; Joseph et al, 2009; Magnus et al, 2010; Yidong & Xinxin, 2013 Rosdiana, 2009; Shin, 2012; Widyastuti, 2011) dan penjelasan yang telah diuraikan diatas masa sejauh yang diketahui, mereka belum ada yang menulis dan membahasnya pada konteks internal lembaga pemerintah DISPENDA terutama para pegawai yang terlibat dalam penagihan langsung pajak.

Padahal terjadi masalah disiplin yang sering dilanggar oleh mereka dan berkaitan dengan masalah etis individu di DISPENDA Kota Kupang, sehingga mempunyai efek pada kinerja mereka dan organisasi. Oleh karena itu, penelitian ini akan berfokus pada kasus tersebut dipandang dari organisasi sebagai pembentuk perilaku etis dengan mengulas mengapa masalah tersebut dapat terjadi, sedangkan peraturan pemerintah secara tegas akan memberikan sanksi pada pelanggaran disiplin tersebut kepada PNS, serta peraturan daerah (PERDA) dan peraturan Walikota (PERWALI) terhadap DISPENDA Kota Kupang selaku organisasi yang menjalankan bagian penagihan pajak dengan spesifik harus menjalankan peraturan mulai dari Perda Nomor 4 Tahun 2013 tentang organisasi dan tata kerja DISPENDA Kota Kupang, Perwali Nomor 12B tahun 2013 tentang rincian tugas jabatan struktural dan fungsional umum di lingkungan DISPENDA Kota Kupang, dan Perwali Nomor 8A tahun 2013 tentang perilaku & disiplin pegawai tidak tetap (PTT) di lingkup pemerintah Kota Kupang.

Terlepas dari peraturan pemerintah dan daerah, peraturan didalam lingkup internal kantor sendiri juga menegaskan tentang apa yang harus dilakukan dan tidak boleh dilakukan oleh pegawai mereka. Selain itu, mengapa upaya penelitian ini penting karena penelitian sebelumnya tidak mencoba mengkajinya dari perilaku etis juru pungut

pajak di dalam kantor, dan bagaimana mereka selaku individu memandang masalah etika yang terjadi didalam lingkup internal sebagai hal yang mempengaruhi kinerja dan komitmen pelayanan mereka sehingga berakibat pada performa organisasi.

KAJIAN PUSTAKA

Pelaksanaan Etika

Pelaksanaan etika bisa dilakukan baik di level individu dari pribadinya maupun level individu dari berorganisasi. Pelaksanaan etika di level individu menunjukkan tidak adanya pelanggaran kode etik atau tindakan penyalahgunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi dari para karyawan di segala level manajerial yang bekerja. Pelaksanaan etika di level organisasi misalnya penerapan tanggung jawab sosial perusahaan terhadap para *stakeholdernya*. Meskipun pelaksanaan etika individu merupakan bagian kecil dari organisasi, karyawan merupakan aspek agregat yang menunjang keberlangsungan organisasi (Mayasari et al., 2012).

Perilaku Etis Individu pada Level Organisasi

Perilaku etis adalah perilaku yang sesuai dengan norma-norma sosial yang diterima secara umum, sehubungan dengan tindakan-tindakan yang benar dan baik sebab perilaku etis dapat menentukan kualitas individu (karyawan) yang dipengaruhi oleh faktor-faktor dari luar kemudian menjadi prinsip untuk dijalani dalam bentuk perilaku. Dalam organisasi saat ini perilaku etis menjadi hal yang paling penting terutama dalam proses pengambilan keputusan, atau kebijakan karena kesalahan kecil akan membuat dampak yang besar kedepan pada organisasi (Arifiyani & Sukirno, 2012 ; Turunc et al., 2013).

Menurut Sims & Sauser (2013) Secara keseluruhan perilaku etis dalam organisasi, terdiri dari budaya organisasi, nilai-nilai organisasi, simbol, perilaku, kepemimpinan dan asumsi akan hal-hal yang dilakukan didalam organisasi. Menurut mereka ada banyak elemen yang termasuk didalam konsep perilaku etis dalam organisasi dan pola perilaku yang ditetapkan akan menjadi bagian dari budaya, kemudian karyawan akan menerima aspek budaya tersebut untuk dianut, karena budaya adalah sistem asumsi yang dapat memiliki pengaruh kuat dalam mengarahkan perilaku dan keyakinan pengikutnya.

Sedangkan budaya organisasi merupakan sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi yang satu dengan yang lainnya, dengan demikian budaya organisasi adalah nilai yang dirasakan bersama oleh anggota organisasi yang diwujudkan dalam bentuk sikap dan perilaku pada organisasi.

Budaya dari perilaku etis merupakan bagian dari budaya organisasi itu sendiri yang mewakili beragam interaksi yang formal dan informal baik itu mencakup perilaku etis atau yang tidak etis. Budaya organisasi yang etis juga ditemukan memiliki pengaruh komitmen organisasi karena jika budaya itu dianggap etis, maka karyawan akan lebih berkomitmen pada organisasi. Kebijakan yang diterima melalui perilaku yang etis adalah sumber keyakinan dan standar yang diterima sebagai hal yang baik dan benar jika ingin bertahan dan berkembang dalam organisasi (Ferrell & Skinner, 1988; Arifiyani & Sukirno, 2012; Schaubroeck et al., 2012; Huhtala et al., 2013).

Selain itu perilaku etis didalam organisasi juga harus memelihara dan menciptakan iklim etika yang positif sehingga menjadi tata kelola perusahaan yang paling efektif dimana peningkatannya disesuaikan dengan etika organisasi dan etika individu serta memiliki efek pada kepuasan kerja. Iklim etika adalah jenis iklim kerja organisasi yang paling baik dipahami sebagai persepsi, kebijakan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan berpindah, perilaku etis, dan perilaku dalam peran dan ekstra peran baik secara formal dan informal, baik dan salah dari karyawan terhadap praktik dan prosedur yang etis secara konsekuen dalam suatu perusahaan. Kekuatan iklim sendiri tergantung sejauh mana anggota setuju pada iklim organisasi oleh karena itu dalam hal beretika karyawan cenderung lebih dipengaruhi oleh kekuatan iklim organisasi daripada iklim kelompok kerja (Parboteeah & Kapp, 2008; Elango et al, 2010; Simha & Cullen, 2011; Shin 2012; Simha & Stanusch, 2013).

Menurut Lu & Lin (2014) Iklim etika organisasi melibatkan nilai normatif dan keyakinan tentang isu-isu moral didalam organisasi. Iklim etika mengacu pada keadaan yang stabil bagi karyawan untuk mengikuti peraturan organisasi dan aturan yang berkaitan dengan keadilan dan tanggung jawab mengenai kebijakan dan pekerjaan mereka didalam organisasi. Kemudian Mayer et al (2011) mengatakan bahwa iklim etika menyediakan informasi dan isyarat kepada individu untuk kesesuaian perilaku yang mereka lihat didalam lingkungan kerja dan apa yang tepat serta penting yang kemungkinan dapat diterima dan dihargai. Oleh karena itu jika iklim organisasi lebih

tinggi pada penekanan dan penegasan tindakan etis maka akan mampu menekan perilaku yang tidak etis dalam organisasi.

Tidak dapat dipungkiri bahwa perilaku etis didalam organisasi merupakan patokan dilihat dari pemimpin karena, pemimpin akan menjadi acuan dalam pelaksanaan nilai-nilai etik secara praktis, sehingga segala perilaku seorang pemimpin harus berangkat dari niat etik yang ada dalam dirinya sebagai sebuah pertanggungjawaban moral dimana niat dan perbuatan harus selaras (Widyastuti, 2011).

Kepemimpinan etis adalah demonstrasi yang normatif secara tepat melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal, dan tindakan disiplin kepada pengikut melalui komunikasi dua arah yaitu penguatan dan pengambilan keputusan secara altruistik bukan alasan egois. Pengertian ini mencerminkan dimensi pemimpin etis sebagai orang yang bermoral ditandai dengan ciri-ciri seperti kejujuran, integritas, altruisme, jaminan mutu, motivasi kolektif, dan keadilan. Komunikasi dua arah yang disebutkan juga menggunakan penghargaan dan hukuman untuk menahan pengikut agar dapat bertanggung jawab atas perilaku etis mereka dalam organisasi. (Zoghbi & Lara, 2009; Kacmar et al., 2013; Yidong & Xinxin, 2013 ; Eisenbeiß & Brodbeck, 2014).

Miao et al. (2013), membagi 4 unsur etika dalam berperilaku organisasi dilihat dari kepemimpinan melalui definisi diatas yaitu: (1) pemimpin harus melakukan hal yang normatif dimata pengikut atau sebagai model dari peran etis; (2) pemimpin mampu membuat pesan etika yang eksplisit dalam pekerjaan sehingga mendorong umpan balik dari para pengikut; (3) pemimpin menetapkan standar etika yang jelas kemudian mengontrol perilaku tersebut dengan penghargaan dan hukuman; (4) pemimpin harus turut serta masuk dalam proses dimana keputusan dan proses tersebut juga diamati oleh pengikut. Dengan demikian lingkungan kerja dengan para pemimpin yang etis lebih mungkin untuk memiliki norma dan kebijakan atas perilaku etis.

Dampak dari kepemimpinan yang etis terhadap perilaku etis dalam organisasi, yaitu: pertama, konsep Kepemimpinan Transformasional dimana terjadi dalam perubahan kepercayaan dan standar bagi karyawan dengan menghormati, memberikan tanggung jawab, dan memaksa mereka untuk menyerap tujuan organisasi dan menjalankannya dengan ide-ide dan pendekatan baru melalui stimulus intelektual, mempengaruhi nilai-nilai pribadi seperti keadilan, kejujuran, dan memotivasi karyawan dengan moral dan nilai yang tinggi.

Kedua, Kepemimpinan Transaksional dimana pesan etika akan diucapkan dan diperkuat melalui komunikasi dua arah dengan tujuan untuk mengikuti dan mengontrol karyawan menurut faktor rasional dan ekonomi kemudian mengharuskan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara akurat, mematuhi aturan tanpa pengecualian dan tidak berani untuk menjalankan resiko, selama perilaku yang sesuai aturan tetap dijalankan dan yang diluar standart aturan tidak dijalankan (Kacmar et al., 2013; Turunc et al., 2013).

Menurut Taylor & Pattie (2014) Efek kepemimpinan yang etis berdampak pada pembelajaran sosial yang mempelajari dan menjelaskan mengapa karyawan yang bekerja untuk pemimpin yang etis harus lebih kecil kemungkinannya untuk terlibat dalam perilaku tidak etis. Efek ini juga menyatakan bahwa orang belajar dengan menggunakan imbalan, hukuman, dan pengamatan khususnya pada sektor disekitar mereka. Sedangkan menurut Frisch & Huppenbauer (2014) efek kepemimpinan yang etis adalah kombinasi dari satu atau lebih perilaku yang diadopsi dari para pemimpin pendahulunya.

Penegasan etika kepemimpinan terhadap perilaku etis organisasi seperti pelembagaan etis, sistem politik, efektifitas pemerintah, struktur, budaya, kualitas, peraturan dan pengendalian korupsi, mengasumsikan kepada perusahaan dan para pemimpin untuk memiliki kewajiban dan keputusan yang dapat memenuhi kebutuhan etis secara konsisten sehingga berdampak pada kinerja yang baik secara internal dan pelayanan umum yang baik secara eksternal (Degrassi et al., 2012; Avram, 2013 ; Stahl & Luque, 2014).

Perilaku Etis pada Level Individu

Etika mengacu pada aturan atau prinsip-prinsip yang mendefinisikan perilaku yang salah atau benar, dan individu mengembangkan aturan etika dan menerapkan aturan itu untuk membuat keputusan etis. Etika perilaku adalah kesadaran moral tentang perilaku yang terjadi dalam konteks sosial, dimana individu harus tunduk pada norma umum dan norma moral dimana secara sadar seorang individu menyadari bahwa tindakannya mempengaruhi kepentingan dan kesejahteraan orang lain. Dengan demikian cukup beralasan bila etika perilaku individu harus mendapat perhatian untuk mempromosikan perilaku etis dalam organisasi dan bisnis, sehingga individu akan bersosialisasi dalam proses komitmen emosional dengan sesama karyawan serta organisasi sehingga

dampaknya bukan hanya untuk diri sendiri saja tetapi juga untuk organisasi (Pastoriza et al., 2008; Cremer et al., 2010).

Terdapat beberapa jenis emosi dasar yang memainkan peran penting dalam pelaksanaan moral dan etika misalnya rasa bersalah, malu, marah, menyesal, bahagia, dan empati yang dipakai dalam teori ekonomi, psikologi dan perilaku konsumen. Emosi dipakai sebagai motivasi, hal ini disebabkan karena proses mengevaluasi diri dan perilaku secara ideal atas diri sendiri terhadap penilaian orang lain akan mendorong rasa malu dan rasa bersalah sehingga dapat memotivasi perilaku etis (Smith et al., 2013).

Kecerdasan emosional mengacu pada kemampuan untuk memahami dan mengatur emosi dengan tepat secara verbal dan non-verbal, yang memungkinkan seseorang untuk menghasilkan, mengenali, mengungkapkan, memahami, untuk mengevaluasi orang lain dan diri sendiri dalam rangka memandu emosi, pemikiran, dan tindakan demi mengatasi tuntutan dan tekanan dalam lingkungan. Individu yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi dapat secara efektif dapat memahami dan merasakan emosi didalam diri mereka, dan berhasil mengatur dan memanfaatkan emosi mereka untuk tindakan yang terarah. Kecerdasan emosional dapat mempengaruhi kinerja yang sukses baik dibidang akademik dan pekerjaan serta dalam pengaturan hidup. Pada dasarnya ada dua komponen kecerdasan emosional yaitu pertama, kecerdasan emosional secara kognitif dimana hal ini memungkinkan persepsi yang akurat terhadap emosi orang lain dan emosi yang berfokus pada perilaku. Kedua, kecerdasan emosional secara empati dimana hal ini memfasilitasi pemahaman empati dari asal-usul riwayat emosi orang lain sehingga memperkecil persepsi negatif tentang orang lain. Karyawan yang memiliki kecerdasan emosional yang tinggi adalah orang yang lebih menikmati pekerjaan, lebih puas dengan lingkungan pekerjaan, lebih kecil kemungkinan untuk mengalami kelelahan, lebih mampu menyesuaikan perubahan kondisi kerja, lebih mahir menyelesaikan kerja, dan anggota tim yang lebih baik (Magnus et al., 2010).

Terdapat 4 dimensi dalam kecerdasan emosional yang dianggap paling lengkap dan dapat diterima untuk membentuk dasar emosional yaitu: (1) Penilaian dan ekspresi emosi dalam diri sendiri; (2) Penilaian dan pengakuan emosi pada orang lain; (3) Regulasi emosi dalam diri sendiri; dan (4) Penggunaan emosi untuk memfasilitasi kinerja (Deshpande & Joseph, 2009; Joseph et al., 2009).

Karakteristik lain mengenai kepribadian yang dapat menjelaskan perilaku etis adalah *locus of control* yang merupakan konsep untuk menjelaskan persepsi seseorang terhadap siapa yang menentukan nasibnya, Konsep *locus of control* berasal dari *social learning theory* yang menyatakan bahwa pilihan dibuat oleh seseorang dari berbagai macam potensi perilaku yang ada. *Locus of control* merefleksikan kepercayaan seseorang tentang hubungan antara perilaku dan konsekuensi dari perilaku tersebut. *Locus of control* terbagi atas *internal locus of control* dan *external locus of control*. *Internal locus of control* mengacu pada seseorang yang percaya bahwa sesuatu hasil tergantung pada usaha dan kerja keras yang dilakukannya. Sedangkan *external locus of control* mengacu pada seseorang yang menganggap bahwa suatu hasil ditentukan oleh faktor lain dan luar dirinya, seperti nasib, keberuntungan, kesempatan, dan faktor lain yang tidak dapat diprediksi. Seseorang dengan *internal locus of control* pada umumnya memiliki tanggung jawab terhadap tindakan yang dilakukannya, sedangkan seseorang dengan *external locus of control* cenderung untuk melimpahkan tanggung jawab atas tindakan yang dilakukannya pada faktor di luar dirinya. Seseorang dengan *internal locus of control* cenderung menyadari adanya hubungan langsung antara perilaku dan hasil (*outcomes*), dan mengenakan tanggungjawab dan hasil kepada diri mereka sendiri. Sebaliknya, seseorang dengan *external locus of control* cenderung untuk mengenakan tanggungjawab suatu hasil pada orang lain atau faktor situasional (Trevino, 1986; Ustadi & Utami, 2005; Utami et al, 2007).

Perilaku Tidak Etis dan cara Penanggulangannya

Perilaku tidak etis adalah perilaku yang menyimpang dari tugas pokok atau tujuan utama yang telah disepakati. Perilaku tidak etis seharusnya tidak bisa diterima secara moral karena mengakibatkan bahaya bagi orang lain dan lingkungan. Perilaku tidak etis muncul karena karyawan merasa tidak puas dan kecewa dengan hasil yang di dapat dari perusahaan serta lemahnya pengawasan manajemen yang dapat membuka keleluasaan karyawan untuk melakukan tindakan yang dapat merugikan perusahaan. Jika perilaku tidak etis dibiarkan maka akan berkembang menjadi bentuk kompleks yang sulit ditelusuri dan menimbulkan akibat yang merugikan. Perilaku tidak etis juga mengakibatkan iklim kerja yang tidak sehat dan mendorong timbulnya kecenderungan kecurangan akuntansi, serta mengganggu akuntabilitas kinerja. terdapat dua faktor

utama yang mungkin menyebabkan orang berperilaku tidak etis, yaitu: (1) Standar etika orang tersebut berbeda dengan masyarakat pada umumnya; dan (2) Orang tersebut secara sengaja bertindak tidak etis untuk keuntungan sendiri. (Thoyibatun, 2009; Arifiyani & Sukirno, 2012; Adelin & Fauzihardani, 2013; Lu & Lin, 2014).

Perilaku tidak etis sendiri dapat ditanggulangi dalam kaitannya pada level individu dari pribadinya maupun level individu dari berorganisasi. Etika yang dilakukan organisasi mampu menciptakan dan mempengaruhi keputusan perilaku etis didalam organisasi terhadap pribadi karyawan, dan pilihan karyawan tersebut untuk berperilaku etis. Menurut (Deshpande & Joseph, 2009; Huang et al., 2012; Miao et al., 2013), yaitu: (1) Hukum dan Kode, dimana mengharuskan karyawan mematuhi kode dan peraturan profesi atau otoritas lain seperti pemimpin; (2) Aturan main, berkaitan dengan perilaku dan aturan yang berlaku didalam perusahaan yang sudah termasuk didalamnya penghargaan dan hukuman; (3) Instrumental, melibatkan kriteria egoistik dalam peranan kecerdasan emosional dan terutama didasarkan kepada maksimalisasi kepentingan etika yang eksplisit; dan (4) Kepentingan diri sendiri, dimana individu yang mempunyai *locus of control* percaya bahwa keputusan yang dibuat untuk kepentingan organisasi akan memberikan manfaat pribadi dan sebaliknya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jenis penelitian yang dipakai adalah penelitian *Grounded Theory* dengan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan dan menjelaskan Peran DISPENDA Kota Kupang dalam mengelola perilaku etis yang tepat pada juru pungut pajak, dan untuk menjelaskan tentang cara DISPENDA kota Kupang dalam mengupayakan cara etis yang efektif untuk pelayanan di masyarakat.

Data primer melalui pengamatan langsung dan wawancara yang mendalam (*in-depth interview*) dengan informan kunci (*key informan*). Data sekunder diperoleh dari data-data yang telah tersedia berupa dokumen, peraturan, dan tupoksi DISPENDA khususnya Juru pungut pajak, serta laporan-laporan dalam bentuk lain yang terkait.

Guna mendapatkan data yang sesuai dengan tujuan penelitian, maka wawancara langsung dengan narasumber menggunakan daftar pertanyaan yang telah disiapkan dengan mempertimbangkan tiga kategori yakni: DISPENDA (kepala dinas, kepala bidang, kepala seksi), Juru Pungut Pajak (staff dan honorer pemungut pajak yang akan

dipilih secara acak), dan Wajib Pajak sebagai tambahan informasi kinerja dan pelayanan dari juru pungut pajak.

Analisis data selama di lapangan dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas dengan langkah-langkah yaitu: (a) mereduksi data, difokuskan peran DISPENDA Kota Kupang dalam mengelola Perilaku etis dan cara DISPENDA Kota Kupang dalam mengupayakan cara etis yang efektif untuk melayani di masyarakat; (b) penyajian data, mengintegrasikan informasi-informasi yang sudah sistematis dengan teori-teori dari penelusuran kepustakaan dan selanjutnya disusun dengan metode naratif akan dipaparkan secara detail; dan (c) penarikan kesimpulan dan verifikasi sesuai dengan tema atau kategori sehingga dapat menjawab rumusan masalah yang telah dirumuskan.

Dalam penelitian ini, diketahui bahwa responden yang berkedudukan sebagai atasan pada umumnya berperan dalam membentuk nilai budaya organisasi yang akan dijabarkan baik itu dalam bentuk lisan maupun tulisan yang didalamnya terkandung norma internal.

Persepsi yang terbentuk merupakan penanggulangan permasalahan yang terjadi didalam internal kantor. Hal ini secara langsung terkait dengan peran pembentukan budaya organisasi yang ada, dan dimodifikasi sedemikian rupa sehingga nilai-nilai organisasi dan nilai pribadi nilai-nilai dapat membentuk perilaku etis maupun tidak etis di kantor.

Secara tidak etis yang dimaksudkan misalnya yang dilakukan oleh atasan terkait dengan pelegalan ungkapan terimakasih wajib pajak berupa hadiah atau barang. Pemaknaan akan penerimaan imbalan menjadi berbeda, akibat dari budaya organisasi yang ditampilkan maka hasilnya adalah pandangan tersebut dibenarkan melalui kebijakan atasan, karena menurut mereka jika hasil penerimaan diluar pajak bukan hasil paksaan dan minta maka itu bukanlah penyelewengan aturan. Padahal hal ini menyalahi aturan umum secara etis. Khususnya mengenai tugas dan peran dari penagih pajak.

Oleh karenanya, menanggapi persoalan tersebut maka seharusnya jika budaya organisasi dilakukan dengan etis akan tercipta iklim etika yang positif sehingga menghasilkan tata kelola organisasi (kantor) yang paling efektif. Dimana peningkatannya, disesuaikan dengan etika organisasi dan etika individu serta memiliki efek pada kepuasan kerja. Iklim etika adalah jenis iklim kerja organisasi yang paling

baik dipahami sebagai persepsi, kebijakan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan berpindah, perilaku etis, dan perilaku dalam peran dan ekstra peran baik secara formal dan informal, baik dan salah dari staff dispenda terhadap praktik dan prosedur yang etis secara konsekuen dalam kantor. (Parboteeah & Kapp, 2008).

Nilai budaya organisasi yang utama dalam organisasi tidaklah berubah secara etis. Namun yang mengalami perubahan adalah iklim kerja. Karena secara internal dari tahun ke tahun baik itu dalam bentuk lisan maupun tulisan khususnya norma internal berubah berdasarkan iklim etika yang dibawa oleh pemimpin, dimana setiap kepemimpinan membawa iklim etikanya sendiri dan dapat dirasakan oleh staff. Iklim etika yang terbentuk akibat perilaku etis dapat dirasakan dalam kebijakan pemimpin kepada staff untuk saling membantu staff lainnya dalam menyelesaikan pekerjaan mereka, dan kebijakan seperti itulah yang membuat pemimpin sebagai tolak ukur positif didalam dispenda.

Pemimpin mempunyai tugas dan tanggung jawab besar dalam membangun segala perilaku etis di dalam kantor. Sebab segala hal yang dilakukan oleh pemimpin adalah demonstrasi yang normatif secara tepat melalui tindakan pribadi, hubungan interpersonal, dan tindakan disiplin kepada pengikut melalui komunikasi dua arah yaitu penguatan dan pengambilan keputusan secara altruistik bukan alasan egois. Sehingga perilaku etis di dalam organisasi merupakan ukuran utama dilihat dari pemimpin karena, pemimpin menjadi teladan dalam pelaksanaan nilai-nilai etik secara praktis, Apalagi segala perilaku seorang pemimpin harus berangkat dari niat etik yang ada dalam dirinya sebagai sebuah pertanggung jawaban moral dimana niat dan perbuatan harus selaras (Widyastuti, 2011).

Cerminan dari perilaku pemimpin dispenda, diamati, dan ditiru oleh para staff di dalam kantor sehingga baik dan buruknya pemimpin dengan gayanya akan diadopsi oleh para staff. Selain itu, penekanan yang lain dalam kantor adalah perilaku etis para pemimpin yang dapat diamati secara langsung pada saat mereka mengambil keputusan saat mendengar laporan dari staff lainnya. Terutama, mengenai tindakan kecurangan etis di dalam kantor. Hal pertama yang mereka lakukan adalah menyimak kemudian menyelidiki, sehingga terlihat bahwa peran pemimpin secara etis menunjukkan orang yang bermoral, jujur, integritas dan adil, telah dilakukan oleh para pemimpin dispenda.

Demikian juga dalam penilaian perilaku etis kepada staff, dimana para pemimpin menetapkan standar etika yang jelas seperti yang tertuang didalam disiplin kantor dan peraturan lisan, kemudian melakukan kontrol terhadap perilaku tersebut agar staff dapat bertanggung jawab atas perilaku etis mereka di dalam organisasi Dispenda Kota Kupang secara internal.

Etika individu biasanya mengacu pada kesadaran moral seseorang. Oleh karena itu staff Dispenda harus tunduk pada norma dan peraturan di dalam kantor, kemudian secara sadar menyadari bahwa tindakannya mempengaruhi lingkungan kantor dan staff lainnya. Terdapat beberapa jenis emosi dasar yang memainkan peran penting dalam pelaksanaan moral dan etika misalnya rasa bersalah, malu, marah, menyesal, bahagia, empati, psikologi dan perilaku. Emosi dipakai sebagai motivasi, hal ini disebabkan karena proses mengevaluasi diri dan perilaku secara ideal atas diri sendiri terhadap penilaian orang lain akan mendorong rasa malu dan rasa bersalah sehingga dapat memotivasi perilaku etis (Smith et al., 2013).

Sejak pertama kali dipekerjakan atau ditempatkan di dalam organisasi harapan organisasi mulai dari visi & misi, kebijakan serta disiplin kantor telah disampaikan baik itu melalui pengarahan langsung maupun melalui peraturan yang ditempel dan dipelajari sendiri oleh staff. Pada level staff segala peraturan dan kebijakan wajib dijalankan oleh staff.

Sistem penilaian yang ada di dalam dispenda secara internal hanya dinilai berdasarkan satu sisi saja berdasarkan aturannya. Maksudnya hanya atasan yang dapat menilai bawahan baik itu dari segi kinerja maupun perilaku di dalam kantor. Sedangkan bawahan menilai atasan sifatnya tidak diformalkan atau tidak ada dalam aturannya. Namun, perilaku atasan menjadi standar penilaian di dalam kantor karena langsung ditiru. Sehingga dari perilaku tersebut dapat menciptakan kinerja yang baik dari staff, dan berdampak pada bidang dimana staff berada sehingga dampaknya ada pada penilaian bidang oleh atasan puncak.

Terdapat 4 dimensi dalam kecerdasan emosional yang dianggap paling lengkap dan dapat diterima untuk membentuk perilaku etis yaitu: (1) Penilaian dan ekspresi emosi dalam diri sendiri, diwujudkan dalam penilaian staff akan pentingnya perilaku etika di kantor dalam menjalankan disiplin kantor, dan yang sering terjadi adalah hubungan mutualisme didalam kantor yang sebenarnya menyalahi aturan seperti

menandatangani absen. (2) Penilaian dan pengakuan emosi pada orang lain, dimana staff sendiri di dalam kantor menilai cara pemimpin, dan sesama staff dalam penggunaan jabatan di kantor dan aset kantor; (3) Regulasi emosi dalam diri sendiri, saat dimana staff diharuskan bersikap profesional ketika sedang mengalami masalah diluar kantor, sehingga urusan kantor dan urusan luar tidak tercampur; dan (4) Penggunaan emosi untuk memfasilitasi kinerja, disaat bekerja terutama sesama staff dapat saling membantu, dan memberikan motivasi kepada sesama agar dapat menyelesaikan tugas mereka masing-masing (Deshpande & Joseph, 2009; Joseph et al., 2009).

Karakteristik lain mengenai kepribadian dari individu yang dapat menjelaskan perilaku etis adalah *locus of control* yang merupakan konsep untuk menjelaskan persepsi seseorang terhadap siapa yang menentukan nasibnya, dimana staff didalam dispenda rata-rata dalam pengambilan keputusan dan kebijakan etis bukan hanya sekedar kewajiban secara aturan dan struktur akan tetapi juga karena adanya faktor nyaman dan kepercayaan staff kepada atasan sehingga timbulnya rasa ketergantungan. Selain hubungan atasan dan staff ternyata hubungan relasi antara sesama staff juga menjadi penguat bagi sesama staff, tingkat kepedulian yang tinggi akan tanggungan pekerjaan serta hal profesionalisme dalam bekerja membuat staff saling mendukung satu dan yang lainnya demi pekerjaan mereka kedepan (Utami et al, 2007).

SIMPULAN

Pelanggaran etis yang dilakukan oleh atasan, juga berdampak kepada bawahan dan kebijakan yang terjadi didalam kantor.

Pemimpin mempunyai tugas dan tanggung jawab besar dalam membangun segala perilaku etis di dalam kantor, sebab segala hal yang dilakukan oleh pemimpin adalah demonstrasi yang normatif, sehingga perilaku etis didalam organisasi merupakan ukuran utama dilihat dari pemimpin karena, pemimpin menjadi teladan dalam pelaksanaan nilai-nilai etik secara praktis. Oleh karena itu sedikit pelanggaran etika yang dibuat atasan berdampak pada pembentukan serta pengambilan kebijakan dan otomatis akan diikuti oleh bawahan.

Pengabaian Etika ternyata berdampak kepada turunnya kinerja dari individu dan organisasi. Pada level staff segala peraturan dan kebijakan wajib dijalankan oleh staff, namun dalam perjalanannya yang sering terjadi adalah hubungan mutualisme didalam

kantor yang sebenarnya menyalahi aturan dan beberapa kebijakan kantor yang membenarkan perilaku tidak etis.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa, pertama kali dipekerjakan atau ditempatkan di dalam organisasi harapan organisasi mulai dari visi & misi, kebijakan serta disiplin kantor telah disampaikan baik itu melalui pengarahan langsung maupun melalui peraturan yang ditempel dan dipelajari sendiri oleh staff. Dalam hal ini responden yang berkedudukan sebagai atasan pada umumnya yang berperan dalam membentuk nilai budaya organisasi yang akan dijabarkan baik itu dalam bentuk lisan maupun tulisan yang didalamnya terkandung norma internal.

Untuk sistem penilaian yang ada di dalam dispenda secara internal hanya dinilai berdasarkan satu sisi saja berdasarkan aturannya. Maksudnya hanya atasan yang dapat menilai bawahan baik itu dari segi kinerja maupun perilaku di dalam kantor. Sedangkan bawahan menilai atasan sifatnya tidak diformulasikan atau tidak ada dalam aturannya. Cerminan dari perilaku pemimpin dispenda, diamati, dan ditiru oleh para staff di dalam kantor sehingga baik dan buruknya pemimpin dengan gayanya akan diadopsi oleh para staff.

Peraturan dan kesepakatan baik yang tertulis dan lisan, dalam penerapannya tidak konsisten karena faktor SDM yang rendah dan toleransi organisasi yang tinggi terhadap pelanggaran yang dilakukan, serta terdapat pengecualian khusus terhadap aturan yang berlaku.

DAFTAR RUJUKAN

- Adelin, V., & Fauzihardani, E. (2013). Pengaruh Pengendalian Internal, Ketaatan pada Aturan Akuntansi dan Kecenderungan Kecurangan Terhadap Perilaku Tidak Etis. *WRA, Vol. 1, No. 2*, Oktober 2013
- Adams, S. J., Tashchian, A., & Shore, H. T. (2001). Codes of Ethics as Signals for Ethical Behavior. *Journal of Business Ethics* 29: 199–211, 2001.
- Arifiyani, A. H., & Sukirno. (2012). Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan Dan Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT Adi Satria Abadi Yogyakarta). *Jurnal Nominal, Volume I Nomor I*, Tahun 2012
- Avram, B. C. (2013). Is Ethical Behaviour of Companies Influenced by Governance?. *Int Adv Econ Res* (2013) 19:325–326. DOI 10.1007/s11294-013-9427-y

- Beeri, I., Dayan, R., Gadot, V. E., Werner, B. S. (2013). Advancing Ethics in Public Organizations: The Impact of an Ethics Program on Employees' Perceptions and Behaviors in a Regional Council. *J Bus Ethics* (2013) 112:59–78 DOI 10.1007/s10551-012-1232-7
- Bodolica, V., & Spraggon, M. (2015). An Examination into the Disclosure, Structure, and Contents of Ethical Codes in Publicly Listed Acquiring Firms. *J Bus Ethics* (2015) 126:459–472 DOI 10.1007/s10551-013-1966-x
- Byrd, D. G., & Winkelstein, P. (2014). A comparative analysis of moral principles and behavioral norms in eight ethical codes relevant to health sciences librarianship, medical informatics, and the health professions. *J Med Lib Assoc* 102(4) October 2014. DOI: <http://dx.doi.org/10.3163/1536-5050.102.4.006>
- Celenk, H. (2013). The View of the Members of Accountancy Profession on Ethical Behavior and the Effect of Tax Payers on Displaying Ethical Behavior: A Qualitative and Quantitative Research on a Local Scale in Turkey. *International Journal of Economic Perspectives*, 2013, Volume 7, Issue 3, 93-108
- Curtis, M. (2015). Discussion of “Ethical Climate, Social Responsibility and Earnings Management”. *J Bus Ethics* (2015) 126:61–63 DOI 10.1007/s10551-013-2036-0.
- Cremer, D. D., Mayer, M. D., & Schminke, M. (2010). *Guest Editors' Introduction On Understanding Ethical Behavior and Decision Making: A Behavioral Ethics Approach. Business Ethics Quarterly* 20:1 (January 2010); ISSN 1052-150X pp. 1-6
- Creswell, W.J. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif Kuantitatif dan Mixed*. Jakarta: Pustaka Pelajar.
- Degrassi, W. S., Morgan, B. W., Walker, S. S., Wang, I. Y., & Sabat, I. (2012). Ethical Decision-Making: Group Diversity Holds the Key. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics* vol. 9(6) 2012
- Deng, X. (2012). Understanding Consumer's Responses to Enterprise's Ethical Behaviors: An Investigation in China. *J Bus Ethics* (2012) 107:159–181 DOI 10.1007/s10551-011-1031-6
- Desphande, P. S., & Joseph, J. (2009). Impact of Emotional Intelligence, Ethical Climate, and Behavior of Peers on Ethical Behavior of Nurses. *Journal of Business Ethics* (2009) 85:403–410 _ Springer 2008. DOI 10.1007/s10551-008-9779-z
- Effelsberg, D., Solga, M., & Gurt, J. (2014). Transformational Leadership and Follower's Unethical Behavior for the Benefit of the Company: A Two-Study Investigation. *J Bus Ethics* (2014) 120:81–93 DOI 10.1007/s10551-013-1644-z
- Eisenbeiß, A. S., & Brodbeck, F. (2014). Ethical and Unethical Leadership: A Cross-Cultural and Cross-Sectoral Analysis. *J Bus Ethics* (2014) 122:343–359 DOI 10.1007/s10551-013-1740-0
- Elango, B., Paul, K., Kundu, K. S., & Paudel, K. S. (2010). Organizational Ethics, Individual Ethics, and Ethical Intentions in International Decision-Making. *Journal of Business Ethics* (2010) 97:543–561 _ Springer 2010. DOI 10.1007/s10551-010-0524-z
- Ferrell, C. O., & Skinner, J. S. (1988). Ethical Behavior and Bureaucratic Structure in Marketing Research Organizations. *Journal of Marketing Research*. Vol. XXV (February 1988), 103-9
- Frisch, C., & Huppenbauer, M. (2014). New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders. *J Bus Ethics* (2014) 123:23–43 DOI 10.1007/s10551-013-1797-9

- Glaser, B. G., Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research. USA: Aldine Transaction.*
- Greenfield, Jr. A. C., Norman, S. C., & Wier, B. (2008). The Effect of Ethical Orientation and Professional Commitment on Earnings Management Behavior. *Journal of Business Ethics* (2008) 83:419–434 . DOI 10.1007/s10551-007-9629-4
- Huang, C. C., You, S. C., & Tsai, T. M. (2012). A multidimensional analysis of ethical climate, job satisfaction, organizational commitment, and organizational citizenship behaviors. *Nursing Ethics* 19(4) 513–529, *The Author(s) 2012, Reprints and permission: sagepub.co.uk, journals Permissions .nav.* 10.1177/0969733011433923, nej.sagepub.com
- Huhtala, M., Feldt, T., Hyvonen, K., & Mauno, S. (2013). Ethical Organisational Culture as a Context for Managers' Personal Work Goals. *J Bus Ethics* (2013) 114:265–282. DOI 10.1007/s10551-012-1346-y
- Hogler, R., Henle, C., & Gross, M. (2013). Ethical Behavior and Regional Environments: The Effects of Culture, Values, and Trust. *Employ Respons Rights J* (2013) 25:109–121 DOI 10.1007/s10672-013-9215-0
- Joseph, J., Berry, K., & Deshpande, P. S. (2009). Impact of Emotional Intelligence and Other Factors on Perception of Ethical Behavior of Peers. *Journal of Business Ethics* (2009) 89:539–546 DOI 10.1007/s10551-008-0015-7
- Jumiati, E. I. (2012). Dimensi Etika Dalam Pelayanan Publik Arti penting, Dilema dan Implikasinya Bagi Pelayanan Publik Di Indonesia. *Jurnal Adminsitrasi Publik Volume 3 Nomor 1, Juni 2012*
- Kacmar, M. K., Andrews, C. M., Harris, J. K., & Tepper, J. B. (2013). Ethical Leadership and Subordinate Outcomes: The Mediating Role of Organizational Politics and the Moderating Role of Political Skill. *J Bus Ethics* (2013) 115:33–44 DOI 10.1007/s10551-012-1373-8
- Kacmar, M. K., Carlson, S. D., Harris, J. K. (2013). Interactive Effect of Leaders' Influence Tactics and Ethical Leadership on Work Effort and Helping Behavior. *The Journal of Social Psychology*, 2013, 153(5), 577–597
- Larkin, B. M., Bernardi, A. R., & Bosco, M. S. (2013). Does Female Representation on Boards of Directors Associate with Increased Transparency and Ethical Behavior?. *Accounting and the Public Interest* Volume 13, 2013. Pages 132–150, American Accounting Association. DOI: 10.2308/apin-10374
- Lu, S. C., & Lin, C. C., (2014). The Effects of Ethical Leadership and Ethical Climate on Employee Ethical Behavior in the International Port Context. *J Bus Ethics* (2014) 124:209–223 DOI 10.1007/s10551-013-1868-y
- Magnus, M. J., Viswesvaran, C., Deshpande, P. S., & Joseph, J. (2010). Emotional Intelligence, Individual Ethicality, and Perceptions that Unethical Behavior Facilitates Success. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones* Vol. 26, n.º 1, 2010 - Págs. 35-45. Copyright 2010 by the Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid. ISSN: 1576-5962 - DOI: 10.5093/tr2010v26n1a3.
- Maleong L. J. (2005). *Metodologi Penelitian Kualitatif, Eisi Revisi*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mayasari, I., Wiadi, I., Maharani, A., & Pramono, S. R. (2012). Penerapan Nilai Integritas dan Perspektif Gender dalam Perilaku Beretika. *Jurnal KINERJA Volume 16, No.2, Th. 2012* Hal. 153-179

- Miao, Q., Newman, A., Yu, J., & Xu, L. (2013). The Relationship Between Ethical Leadership and Unethical Pro-Organizational Behavior: Linear or Curvilinear Effects?. *J Bus Ethics* (2013) 116:641–653. DOI 10.1007/s10551-012-1504-2
- Parboteeah, P. K., & Kapp, A. E. (2008). Ethical Climates and Workplace Safety Behaviors: An Empirical Investigation. *Journal of Business Ethics* (2008) 80:515–529 . DOI 10.1007/s10551-007-9452-y
- Putera, A. (2015). Disertasi: Praktik *Corporate Social Responsibility* Perusahaan Pertambangan Nikel Bagi Masyarakat Kec. Langgikima Kab. Konawe Utara Perspektif Fenomenologi. *Program Doktor Ilmu Manajemen Pascasarjana Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang*. 2015.
- Riivari, E., & Lamsa, M. A. (2014). Does it Pay to Be Ethical? Examining the Relationship Between Organisations' Ethical Culture and Innovativeness. *J Bus Ethics* (2014) 124:1–17 DOI 10.1007/s10551-013-1859-z
- Rosdiana, H. (2009). Menggagas Model Proyeksi Penerimaan PKB dan BBNKB. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Sept–Des 2009, hlm. 147-159. Volume 16, Nomor 3. ISSN 0854-3844
- Shaubroeck, M. J., Hannah, T. S., Avolio, J. B., Kozlowski, J. W. S., Lord, G. B., Trevino, K. L., Dimotakis, S., & Peng, C. A. (2012). Embedding Ethical Leadership within and Across Organization Levels. *Academy of Management Journal*. 2012. Vol. 55. No. 5. 1053-1078. <http://dx.doi.org/10.5465/ainj.2011.0064>
- Shin, Y. (2012). CEO Ethical Leadership, Ethical Climate, Climate Strength, and Collective Organizational Citizenship Behavior. *J Bus Ethics* (2012) 108:299–312, DOI 10.1007
- Simha, A., & Cullen, B. J. (2011). Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From the Past and Prophecies for the Future. *Articles Academy of Management Perspective*. November (2011). <http://dx.doi.org/10.5465/amp.01S6>
- Simha, A., & Stanusch, S. A., (2013). The Link Between Ethical Climates and Managerial Success: A Study in a Polish Context. *J Bus Ethics* (2013) 114:55–59. DOI 10.1007/s10551-012-1325-3
- Sims, R. R., & Sauser, I. W. (2013). Toward a Better Understanding of the Relationships among Received Wisdom, Groupthink, and Organizational Ethical Culture. *Journal of Management Policy and Practice*. vol. 14(4) 2013
- Smith, G. D., Smith, A., & Winkhofer, H. (2013). Emotions and dissonance in 'ethical' consumption Choices. *Journal of Marketing Management*, 2013. Vol. 29, Nos. 11–12, 1201–1223 <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2013.796320>
- Stahl, K. G., & Luque de, S. M. (2014). Antecedents Of Responsible Leader Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, And Agenda For Future Research. *The Academy of Management Perspectives*. 2014, Vol. 28, No. 3, 235–254. dx.doi.org/10.5465/amp.2013.0126
- Sugiono (2008) *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Suryaningrum, H. D. (2013). Accounting Student And Lecturer Ethical Behavior : Evidence From Indonesia. *BUSINESS EDUCATION & ACCREDITATION*, Volume 5, Number 1. 2013.
- Taylor, G. S., & Pattie, W. M. (2014). When Does Ethical Leadership Affect Workplace Incivility? The Moderating Role of Follower Personality. *Business*

- Ethics Quarterly 24:4 (October 2014). ISSN 1052-150X. DOI: 10.5840/beq201492618.
- Thoyibatun, S. (2009). Faktor-faktor Yang Berpengaruh Terhadap Perilaku Tidak Etis Dan Kecenderungan Kecurangan Akuntansi Serta Akibatnya Terhadap Kinerja Organisasi. *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan Akreditasi No. 110/DIKTI/Kep/2009*. ISSN 1411-0393
- Turunc, O., Celik, M., & Mert, S. I. (2013). The Impact of Leadership Styles on Ethical Behavior. *Journal of Academic Research in Economics*. Volume 5, Number 1. June 2013.
- Trevino, K. L. (1986). Ethical Decision Making in Organizations: A Person-Situation Interactionist Model. *Academy of Management Review*. 1986, Vol. 11, No 3, 601-617.
- Utami, I., Noegroho, K. A. Y., & Indrawati, F. (2007). Pengaruh *Locus Of Control*, Komitmen Profesional, Pengalaman Audit Terhadap Perilaku Akuntan Publik Dalam Konflik Audit Dengan Kesadaran Etis Sebagai Variabel Pemoderasi. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*. Desember 2007, Vol.4, No. 2, hal. 193-210
- Utomo, D. S. (2008). Penanganan Pengaduan Masyarakat Mengenai Pelayanan Publik. *Bisnis & Birokrasi, Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*. Sept—Des 2008, hlm. 161-167 Volume 15, Nomor 3. ISSN 0854-3844.
- Pastoriza, D., Arino, A. M., & Ricart, E. J. (2008). Ethical Managerial Behaviour as an Antecedent of Organizational Social Capital. *Journal of Business Ethics* (2008) 78:329–341 _ Springer 2007. DOI 10.1007/s10551-006-9334-8
- Widyastuti, Y. (2011). Mendorong Akuntabilitas Birokrasi Pejabat Publik Melalui Ethics Leadership. *Proceeding Simposium Nasional Otonomi Daerah 2011, LAB-ANE FISIP Untirta* . ISBN: 978-602-96848-2-7
- Yidong, T., & Xinxin, L. (2013). How Ethical Leadership Influence Employees' Innovative Work Behavior: A Perspective of Intrinsic Motivation. *J Bus Ethics* (2013) 116:441–455 DOI 10.1007/s10551-012-1455-7
- Zoghbi, P., Lara de, M., Miguel A., & Acosta, S. (2013). Employees' Reactions to Peers' Unfair Treatment by Supervisors: The Role of Ethical Leadership. *J Bus Ethics* (2014) 122:537–549 DOI 10.1007/s10551-013-1778-z
- Zoghbi, P., & Lara de, M. (2009). Do Unfair Procedures Predict Employees' Ethical Behavior by Deactivating Formal Regulations?. *Journal of Business Ethics* (2010). 94:411–425 _ Springer (2009) DOI 10.1007/s10551-009-0273-z