

ANALISIS PRAKTIK ETIKA PROFESI DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN EKONOMI DI KALANGAN EKSEKUTIF PEREMPUAN: STUDI FENOMENOLOGI TERHADAP KONFLIK DALAM ORGANISASI DI KABUPATEN TAPANULI UTARA.

Heriady Gultom

IAKN Tarutung

*Email: heriadyg@gmail.com

*Abstract: This study aims to analyze the practice of professional ethics and economic decision-making among female executives in dealing with organizational conflicts in North Tapanuli Regency, Indonesia. The research is motivated by the increasing participation of women in executive positions across various sectors, accompanied by ethical dilemmas and economic pressures in strategic decision-making. A qualitative phenomenological approach was employed to explore the subjective experiences of female executives in interpreting ethical values and balancing moral idealism with organizational economic realities. Data were collected through in-depth interviews, non-participant observations, and document analysis involving ten female executives from the education, government, and private sectors in North Tapanuli. The findings indicate that professional ethics serves as the main foundation in economic decision-making processes, despite structural pressures and conflicts of interest. The executives consistently uphold values of honesty, responsibility, and justice through dialogical and ethical compromise approaches. Moreover, local Batak Toba cultural values—such as *daliha na tolu* (social balance) and *marsiadapari* (mutual cooperation)—influence their leadership style, emphasizing moral integrity and social solidarity. The study concludes that integrating professional ethics into economic decision-making strengthens ethical leadership that promotes collective well-being. These findings highlight the importance of empowering female executives to foster transparent, equitable, and sustainable organizational governance*

Keywords: Professional Ethics, Economic Decision-Making, Female Executives, Organizational Conflict, Phenomenology, North Tapanuli

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis praktik etika profesi dan pengambilan keputusan ekonomi di kalangan eksekutif perempuan dalam menghadapi konflik organisasi di Kabupaten Tapanuli Utara. Latar belakang penelitian ini berangkat dari fenomena meningkatnya peran perempuan dalam posisi eksekutif di berbagai sektor, yang diiringi dengan kompleksitas dilema etis dan tekanan ekonomi dalam pengambilan keputusan strategis. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif dengan metode fenomenologi, untuk memahami pengalaman subjektif para eksekutif perempuan dalam menafsirkan nilai-nilai etika profesi serta strategi mereka dalam menyeimbangkan idealisme moral dan realitas ekonomi organisasi. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan analisis dokumen terhadap sepuluh eksekutif perempuan dari sektor pendidikan, pemerintahan, dan swasta di Tapanuli Utara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa praktik etika profesi menjadi dasar utama dalam proses pengambilan keputusan ekonomi, meskipun sering dihadapkan pada tekanan struktural dan konflik kepentingan. Para eksekutif perempuan berusaha menegakkan nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, dan keadilan dengan pendekatan dialogis serta kompromi etis. Faktor budaya lokal Batak Toba seperti *daliha na tolu* dan *marsiadapari* turut membentuk pola kepemimpinan berbasis nilai moral dan solidaritas sosial. Penelitian ini menyimpulkan bahwa integrasi antara etika profesi dan pengambilan keputusan ekonomi dapat memperkuat kepemimpinan etis yang berorientasi pada kemaslahatan bersama. Selain itu, temuan ini menegaskan pentingnya pemberdayaan perempuan eksekutif dalam menciptakan tata kelola organisasi yang transparan, adil, dan berkelanjutan.

Kata Kunci: Etika Profesi, Pengambilan Keputusan Ekonomi, Eksekutif Perempuan, Konflik Organisasi, Fenomenologi, Tapanuli Utara



PENDAHULUAN

Etika profesi merupakan landasan moral yang mengatur perilaku individu dalam menjalankan tanggung jawab dan peran profesionalnya. Dalam konteks organisasi modern, etika profesi tidak hanya menjadi acuan normatif yang menuntun perilaku individu, tetapi juga menjadi dasar pembentukan budaya organisasi yang berintegritas. Praktik etika profesi menuntut adanya keseimbangan antara tanggung jawab personal, tuntutan organisasi, dan kepentingan masyarakat luas (Keraf, 1998). Ketika individu menduduki posisi strategis sebagai pengambil keputusan, nilai-nilai etika menjadi semakin penting dalam menentukan arah kebijakan dan keputusan yang memiliki dampak ekonomi maupun sosial.

Dalam realitas organisasi kontemporer, pengambilan keputusan ekonomi sering kali diwarnai oleh dilema moral. Eksekutif dihadapkan pada situasi di mana keputusan yang efisien secara ekonomi belum tentu selaras dengan nilai-nilai etis yang dijunjung tinggi oleh profesi atau masyarakat. Kondisi ini menimbulkan konflik internal dan eksternal, terutama ketika keputusan tersebut menyangkut kepentingan banyak pihak, seperti karyawan, pemegang saham, dan masyarakat sekitar. Di sinilah integrasi antara etika profesi dan prinsip ekonomi menjadi krusial, karena keputusan yang diambil tidak hanya memengaruhi profitabilitas, tetapi juga kredibilitas moral lembaga.

Perempuan eksekutif memegang peran penting dalam konteks ini. Keterlibatan perempuan dalam posisi eksekutif di Indonesia terus meningkat, baik di sektor publik maupun swasta. Namun, peningkatan peran tersebut tidak terlepas dari tantangan kompleks, terutama dalam menghadapi bias gender, tekanan sosial, serta konflik nilai dalam organisasi (Eagly & Carli, 2007). Di Kabupaten Tapanuli Utara, fenomena ini semakin menarik untuk dikaji karena adanya pengaruh budaya Batak Toba yang menekankan nilai-nilai seperti *dalihan na tolu* (keseimbangan sosial), *marsiadapari* (gotong royong), dan *martarombo* (keterbukaan dalam komunikasi). Nilai-nilai budaya ini dapat menjadi kekuatan moral, tetapi sekaligus menimbulkan tekanan sosial terhadap perempuan yang menduduki jabatan tinggi.

Dalam konteks pengambilan keputusan ekonomi, eksekutif perempuan sering kali dihadapkan pada dilema antara idealisme moral dan realitas ekonomi. Misalnya, ketika mereka harus menentukan kebijakan anggaran, alokasi sumber daya, atau pemberian insentif yang berdampak langsung pada kesejahteraan karyawan maupun efisiensi lembaga. Di sinilah muncul konflik antara nilai keadilan dan pertimbangan rasional ekonomi. Konflik semacam ini dapat memengaruhi stabilitas organisasi jika tidak dikelola secara etis dan reflektif.

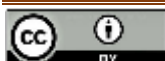
Kajian tentang hubungan antara etika profesi dan pengambilan keputusan ekonomi di kalangan eksekutif perempuan penting untuk dilakukan, karena dapat memberikan pemahaman lebih mendalam tentang bagaimana nilai-nilai moral diimplementasikan dalam praktik kepemimpinan yang nyata. Pendekatan fenomenologi dipilih dalam penelitian ini untuk menggali makna pengalaman hidup eksekutif perempuan dalam menghadapi konflik nilai dan dilema etika di lingkungan kerja. Melalui pemahaman fenomenologis, penelitian ini berupaya mengungkap bagaimana para eksekutif perempuan menafsirkan dan menyeimbangkan antara integritas moral dan pertimbangan ekonomi dalam proses pengambilan keputusan.

KAJIAN TEORI

Variabel Y: Pengambilan Keputusan Ekonomi

Pengambilan keputusan ekonomi (*economic decision-making*) merupakan proses pemilihan alternatif terbaik dalam penggunaan sumber daya yang terbatas untuk mencapai tujuan tertentu. Samuelson dan Nordhaus (2010) menjelaskan bahwa pengambilan keputusan ekonomi adalah tindakan rasional untuk memaksimalkan manfaat atau keuntungan dengan mempertimbangkan keterbatasan biaya dan sumber daya. Dalam konteks organisasi, keputusan ekonomi tidak hanya berorientasi pada efisiensi finansial, tetapi juga harus mempertimbangkan dampak sosial, etis, dan lingkungan yang dihasilkan oleh keputusan tersebut.

Menurut Robbins dan Coulter (2016), pengambilan keputusan dalam organisasi merupakan proses memilih di antara berbagai alternatif tindakan yang mungkin dilakukan oleh seorang manajer atau eksekutif. Dalam pengambilan keputusan ekonomi, pertimbangan yang digunakan tidak hanya mencakup data keuangan, melainkan juga aspek nilai, budaya organisasi, dan moralitas individu yang



terlibat. Oleh karena itu, keputusan ekonomi tidak dapat dilepaskan dari pertimbangan etika profesi, terutama dalam organisasi yang menjunjung tinggi integritas dan tanggung jawab sosial.

Teori - Teori Pengambilan Keputusan Ekonomi

Beberapa teori utama dapat digunakan untuk memahami variabel Y dalam penelitian. Teori Rasionalitas Ekonomi (*Economic Rationality Theory*). Teori ini menjelaskan bahwa pengambil keputusan selalu berusaha memilih alternatif terbaik yang memberikan hasil maksimal dengan pengorbanan minimal (Simon, 1997). Namun, dalam praktiknya, manusia tidak selalu bertindak sepenuhnya rasional karena keterbatasan informasi, waktu, dan kapasitas kognitif. Oleh karena itu, Simon memperkenalkan konsep *bounded rationality*, yakni bahwa keputusan ekonomi dibuat dalam batasan kemampuan berpikir manusia dan kondisi sosial di sekitarnya. Teori Utilitarianisme Ekonomi (*Utilitarian Economic Theory*). Berdasarkan pandangan Jeremy Bentham dan John Stuart Mill, teori ini menekankan bahwa keputusan ekonomi yang baik adalah keputusan yang menghasilkan manfaat terbesar bagi jumlah orang terbanyak (*the greatest good for the greatest number*). Dalam konteks organisasi, teori ini relevan ketika eksekutif harus menimbang antara keuntungan lembaga dan kesejahteraan karyawan atau masyarakat. Teori Keputusan Etis (*Ethical Decision-Making Theory*). Menurut Rest (1986), keputusan etis dalam konteks ekonomi melibatkan empat komponen utama: kesadaran moral (*moral awareness*), penilaian moral (*moral judgment*), niat moral (*moral intention*), dan tindakan moral (*moral behavior*). Dalam kasus eksekutif perempuan, teori ini menjelaskan bagaimana nilai-nilai etika profesi memengaruhi proses kognitif dan emosional dalam memilih alternatif ekonomi yang tidak hanya menguntungkan secara material tetapi juga benar secara moral.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengambilan Keputusan Ekonomi

Dalam praktiknya, pengambilan keputusan ekonomi dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal. Nilai Pribadi dan Etika Profesi, Nilai moral yang dianut individu, termasuk integritas, kejujuran, dan tanggung jawab sosial, memiliki pengaruh besar terhadap orientasi keputusan ekonomi. Eksekutif perempuan yang memiliki kesadaran etis tinggi cenderung menolak keputusan yang mengandung unsur manipulatif meskipun secara ekonomi menguntungkan. Tekanan Organisasional dan Struktural. Menurut Robbins (2016), keputusan ekonomi sering kali dibentuk oleh struktur kekuasaan dan budaya organisasi. Dalam organisasi yang kompetitif, eksekutif dihadapkan pada tekanan untuk mencapai target ekonomi tertentu, yang kadang mendorong munculnya dilema etis. Budaya Lokal dan Sosial. Dalam konteks Tapanuli Utara, budaya Batak Toba dengan nilai *dalihan na tolu* menekankan pentingnya keseimbangan dan harmoni sosial dalam setiap keputusan. Nilai ini dapat memengaruhi cara eksekutif perempuan menafsirkan tanggung jawab ekonomi sebagai bagian dari moralitas kolektif, bukan sekadar tanggung jawab individual. Gender dan Gaya Kepemimpinan. Eagly dan Carli (2007) menyatakan bahwa perempuan cenderung memiliki gaya kepemimpinan kolaboratif dan empatik, yang membuat mereka lebih mempertimbangkan dampak sosial dari keputusan ekonomi. Dalam konteks ini, keputusan yang diambil tidak semata-mata berorientasi pada angka, tetapi juga pada kesejahteraan dan keadilan bagi pihak yang terdampak.

Relevansi Pengambilan Keputusan Ekonomi dengan Etika Profesi

Etika profesi berperan sebagai kompas moral dalam proses pengambilan keputusan ekonomi. Tanpa dasar etika yang kuat, keputusan ekonomi dapat mengarah pada praktik yang tidak adil, manipulatif, atau merugikan pihak lain. Menurut Keraf (1998), keputusan yang etis adalah keputusan yang menghormati nilai-nilai kemanusiaan, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

Variabel X: Etika Profesi

Etika profesi merupakan seperangkat prinsip moral yang mengatur perilaku dan tanggung jawab seseorang dalam menjalankan profesinya. Menurut Bertens (2000), etika profesi adalah refleksi kritis terhadap norma-norma moral yang berlaku dalam dunia kerja, dengan tujuan memastikan bahwa setiap tindakan profesional didasarkan pada kebenaran dan tanggung jawab moral. Keraf (1998) menegaskan bahwa etika profesi menjadi landasan moral yang membedakan antara perilaku profesional yang berintegritas dan yang bersifat oportunistik. Etika profesi bukan sekadar aturan tertulis, tetapi mencerminkan kesadaran moral untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai kemanusiaan dan keadilan. Dalam konteks organisasi, etika profesi menjadi mekanisme pengendalian diri bagi eksekutif dalam menghadapi dilema moral, seperti konflik kepentingan, tekanan politik, atau pertimbangan ekonomi yang dapat mengancam integritas profesional.



Menurut *American Institute of Certified Public Accountants* (AICPA, 2014), terdapat beberapa prinsip fundamental yang dapat dijadikan acuan dalam memahami etika profesi, Tanggung Jawab (*Responsibility*). Profesional memiliki tanggung jawab untuk bertindak dengan integritas dan penuh kesadaran terhadap konsekuensi sosial dari keputusannya. Keadilan (*Fairness*). Keputusan yang diambil harus mencerminkan rasa keadilan, tanpa diskriminasi terhadap gender, posisi, maupun kepentingan pribadi. Kejujuran (*Integrity*). Integritas merupakan pondasi utama etika profesi. Eksekutif yang berintegritas akan tetap berpegang pada nilai moral meskipun menghadapi tekanan ekonomi atau politik. Kerahasiaan (*Confidentiality*). Profesional berkewajiban menjaga informasi organisasi dan tidak menggunakannya untuk keuntungan pribadi. Kompetensi dan Profesionalisme (*Competence and Professional Behavior*). Setiap profesional harus memastikan bahwa keputusannya didasarkan pada keahlian, data, dan penilaian objektif yang memadai. Prinsip-prinsip ini menjadi panduan moral bagi eksekutif dalam mengelola dilema yang muncul antara nilai-nilai etis dan kepentingan organisasi.

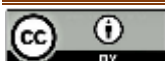
Teori-teori yang mendukung etika profesi. Teori Deontologi (*Deontological Ethics*). Diperkenalkan oleh Immanuel Kant, teori ini menekankan bahwa tindakan moral didasarkan pada kewajiban, bukan akibat yang dihasilkan. Dalam konteks profesi, seorang eksekutif perempuan yang berpegang pada etika deontologis akan mengambil keputusan berdasarkan prinsip benar-salah secara moral, bukan pada keuntungan ekonomi semata (Kant, 1785). Teori Teleologi (*Teleological Ethics*). Berlawanan dengan deontologi, teori teleologi menilai tindakan berdasarkan konsekuensinya. Tindakan dianggap benar apabila membawa hasil yang baik dan bermanfaat. Dalam praktik profesional, teori ini sering digunakan dalam konteks kebijakan ekonomi dan sosial yang berorientasi pada kemaslahatan umum. Teori *Virtue Ethics* (Etika Kebajikan). Aristoteles menekankan bahwa tindakan moral yang baik berasal dari karakter yang baik. Dalam konteks kepemimpinan, teori ini relevan untuk memahami bagaimana keutamaan pribadi seperti kejujuran, kebijaksanaan, dan keberanian menjadi landasan pengambilan keputusan etis oleh eksekutif perempuan. Teori Etika Situasional (*Situational Ethics*). Teori ini berpandangan bahwa keputusan moral tidak selalu absolut, tetapi harus disesuaikan dengan konteks dan situasi tertentu (Fletcher, 1966). Dalam dunia organisasi yang kompleks, eksekutif perempuan sering kali harus menilai situasi dengan bijak untuk menyeimbangkan antara prinsip moral dan kepentingan organisasi.

Etika profesi dalam konteks kepemimpinan eksekutif perempuan. Etika profesi memiliki makna yang lebih kompleks bagi eksekutif perempuan karena mereka tidak hanya menghadapi tuntutan profesional, tetapi juga tantangan sosial dan budaya. Eagly dan Carli (2007) mengemukakan bahwa perempuan dalam posisi kepemimpinan sering menampilkan *transformational leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang berorientasi pada nilai, empati, dan keadilan. Gaya ini cenderung menempatkan etika sebagai inti dari setiap keputusan organisasi. Dalam konteks Tapanuli Utara, nilai-nilai budaya Batak Toba seperti *marsiadapari* (gotong royong) dan *daliha na tolu* (keseimbangan sosial) turut memperkuat penerapan etika profesi dalam kepemimpinan perempuan. Nilai-nilai ini menekankan tanggung jawab sosial, rasa hormat, dan keadilan dalam relasi profesional. Eksekutif perempuan yang berakar dalam budaya ini cenderung menafsirkan etika profesi tidak hanya sebagai norma kerja, tetapi juga sebagai refleksi moral yang melekat pada identitas budaya dan spiritualitas mereka.

Relevansi etika profesi terhadap pengambilan keputusan ekonomi. Etika profesi berperan penting dalam membentuk arah dan kualitas pengambilan keputusan ekonomi. Keraf (1998) menyatakan bahwa tanpa dasar etika, keputusan ekonomi berpotensi kehilangan nilai moral dan cenderung bersifat pragmatis. Dalam konteks eksekutif perempuan, etika profesi berfungsi sebagai filter moral yang menyeimbangkan antara rasionalitas ekonomi dan kemanusiaan. Penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perempuan eksekutif dengan kesadaran etis tinggi lebih cenderung mengutamakan keadilan sosial, kesejahteraan karyawan, dan keberlanjutan organisasi dibandingkan keuntungan jangka pendek (Gilligan, 1982; Boatright, 2014). Hal ini menunjukkan bahwa etika profesi bukan sekadar atribut moral, tetapi juga instrumen strategis dalam membangun kepemimpinan ekonomi yang berkelanjutan dan berkeadilan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode fenomenologi, yang bertujuan memahami secara mendalam pengalaman subjektif eksekutif perempuan dalam menerapkan etika profesi dan mengambil keputusan ekonomi di tengah konflik organisasi. Pendekatan ini dipilih karena



mampu mengungkap makna yang tersembunyi di balik tindakan dan refleksi individu terhadap situasi etis dan ekonomi yang mereka hadapi (Creswell, 2014).

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh eksekutif perempuan di Kabupaten Tapanuli Utara yang menduduki posisi strategis dalam organisasi, baik di sektor pemerintahan, pendidikan, maupun swasta. Populasi ini mencakup individu yang memiliki kewenangan dalam proses pengambilan keputusan ekonomi serta tanggung jawab moral dalam menjalankan fungsi kepemimpinan.

Sampel penelitian ditentukan dengan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan secara sengaja berdasarkan kriteria tertentu yang relevan dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2018). Kriteria yang digunakan untuk memilih partisipan. Perempuan yang menduduki posisi eksekutif (kepala lembaga, direktur, manajer, atau kepala bagian strategis). Telah memiliki pengalaman kerja minimal lima tahun dalam posisi manajerial. Terlibat langsung dalam proses pengambilan keputusan ekonomi di organisasi. Pernah menghadapi dilema etika atau konflik organisasi yang berkaitan dengan tanggung jawab profesinya.

Berdasarkan kriteria tersebut, diperoleh sepuluh partisipan, tiga eksekutif dari sektor pemerintahan (misalnya kepala bidang dan kepala dinas), empat eksekutif dari sektor pendidikan (kepala sekolah dan ketua yayasan), tiga eksekutif dari sektor swasta atau kewirausahaan. Pemilihan jumlah partisipan ini dilakukan berdasarkan prinsip saturasi data, yakni ketika wawancara tambahan tidak lagi memberikan informasi baru yang signifikan (Moustakas, 1994).

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang mendalam dan akurat, penelitian ini menggunakan tiga teknik utama dalam pengumpulan data, yaitu wawancara mendalam (in-depth interview). Teknik utama dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam dengan partisipan yang memenuhi kriteria. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur untuk memberikan keleluasaan kepada partisipan dalam mengungkapkan pengalaman mereka. Pertanyaan wawancara difokuskan pada, pengalaman menghadapi dilema etika dalam organisasi, proses pengambilan keputusan ekonomi, bentuk konflik yang muncul dalam proses tersebut dan nilai-nilai moral dan budaya yang memengaruhi keputusan mereka. Seluruh wawancara direkam (dengan izin partisipan), kemudian ditranskrip secara verbatim untuk dianalisis secara fenomenologis.

Observasi Non-Partisipatif, observasi dilakukan di lingkungan kerja partisipan untuk memahami konteks sosial dan budaya organisasi tempat mereka bekerja. Peneliti mencatat interaksi, pola komunikasi, serta dinamika organisasi yang relevan dengan etika profesi dan keputusan ekonomi. Observasi ini membantu memperkuat data wawancara serta memberikan pemahaman kontekstual terhadap perilaku dan pola kepemimpinan yang diamati. Analisis Dokumen organisasi seperti kode etik, laporan keuangan, pedoman kebijakan, serta catatan evaluasi manajerial dianalisis untuk mendukung data primer. Analisis ini bertujuan untuk melihat sejauh mana nilai etika profesi tercermin dalam kebijakan ekonomi dan tata kelola organisasi. Teknik Keabsahan Data Untuk memastikan keabsahan dan kredibilitas data, penelitian ini menggunakan beberapa strategi verifikasi, triangulasi sumber dan metode, yaitu membandingkan hasil wawancara, observasi, dan analisis dokumen, member checking, yaitu mengonfirmasi hasil interpretasi peneliti kepada partisipan untuk memastikan kesesuaian makna, audit trail, yakni pencatatan seluruh proses penelitian secara sistematis untuk menjamin transparansi dan akuntabilitas hasil penelitian.

Metode analisis data analisis data dalam penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan pendekatan fenomenologi, yang berfokus pada upaya memahami makna mendalam dari pengalaman subjektif eksekutif perempuan dalam menghadapi konflik organisasi, serta bagaimana mereka menafsirkan nilai-nilai etika profesi dalam pengambilan keputusan ekonomi. Pendekatan ini berlandaskan pada pandangan Edmund Husserl dan dikembangkan oleh Moustakas (1994), yang menekankan pentingnya menyingkap esensi pengalaman manusia melalui refleksi dan interpretasi.

Proses analisis data proses analisis data dilakukan secara bertahap dan sistematis dengan tahapan, Reduksi Data (*Data Reduction*), Pada tahap awal, seluruh hasil wawancara, catatan observasi, dan dokumen dianalisis untuk menemukan bagian-bagian yang relevan dengan fokus penelitian. Data mentah yang tidak berkaitan dengan tema penelitian dieliminasi. Setiap pernyataan penting dari partisipan dikodekan dan dikelompokkan berdasarkan tema awal, seperti dilema etika, konflik kepentingan, pertimbangan ekonomi, dan pengaruh budaya lokal, kategorisasi dan Pengelompokan



Makna (*Coding and Thematization*), Setelah reduksi data, peneliti melakukan proses horizontalization, yaitu memberi bobot yang sama pada setiap pernyataan partisipan sebelum menentukan makna esensialnya. Dari proses ini, muncul kategori makna (*meaning units*) yang merepresentasikan pengalaman partisipan dalam menghadapi konflik organisasi. Kategori ini kemudian dikembangkan menjadi tema-tema utama. Orientasi nilai moral dalam keputusan ekonomi, strategi kompromi etis dalam konflik organisasi. Pengaruh budaya Batak Toba terhadap kepemimpinan perempuan. Tantangan profesionalitas di tengah tekanan ekonomi. Deskripsi Tekstural (*Textural Description*). Deskripsi tekstural menggambarkan “apa” yang dialami partisipan berdasarkan hasil wawancara dan observasi. Pada tahap ini, peneliti menuliskan kembali pengalaman partisipan secara naratif untuk memunculkan pemahaman utuh tentang fenomena yang diteliti. Deskripsi Struktural (*Structural Description*). Deskripsi struktural menggambarkan “bagaimana” pengalaman tersebut dialami dalam konteks sosial, budaya, dan organisasi. Peneliti menganalisis kondisi yang melatarbelakangi tindakan partisipan, termasuk tekanan ekonomi, norma organisasi, serta nilai budaya *daliha na tolu* dan *marsiadapari* yang membentuk kerangka berpikir moral para eksekutif perempuan. Sintesis Makna dan Esensi (*Synthesis of Meaning and Essence*). Tahap akhir adalah merangkum hasil analisis ke dalam satu pemahaman menyeluruh mengenai esensi fenomena. Peneliti mengintegrasikan seluruh temuan tekstural dan struktural untuk menghasilkan interpretasi yang menjelaskan bagaimana praktik etika profesi memengaruhi pengambilan keputusan ekonomi dalam situasi konflik organisasi. Hasil sintesis ini menjadi dasar untuk menarik kesimpulan dan memberikan rekomendasi teoretis maupun praktis.

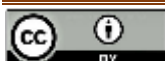
Validasi dan Kredibilitas Analisis Untuk menjaga validitas hasil analisis, peneliti menerapkan prinsip credibility, dependability, dan confirmability (Lincoln & Guba, 1985) melalui triangulasi metode dan sumber untuk membandingkan data dari wawancara, observasi, dan dokumen, member checking kepada partisipan untuk memastikan interpretasi peneliti sesuai dengan makna yang dimaksud oleh mereka, reflektivitas peneliti, yakni kesadaran diri peneliti terhadap potensi bias yang dapat memengaruhi proses interpretasi. Dengan demikian, metode analisis data ini berfungsi untuk mengungkap makna terdalam dari pengalaman etis dan ekonomi para eksekutif perempuan, serta menggambarkan integrasi nilai-nilai moral, profesional, dan budaya lokal dalam praktik kepemimpinan mereka di Kabupaten Tapanuli Utara.

Variabel Operasional

Dalam penelitian ini, variabel operasional tidak diartikan secara kuantitatif seperti pada penelitian eksplanatif atau survei, tetapi dipahami sebagai konsep-konsep utama (core constructs) yang menjadi fokus eksplorasi fenomenologis. Variabel ini berfungsi untuk membatasi ruang lingkup penelitian dan menjadi dasar dalam penyusunan pedoman wawancara, analisis data, serta interpretasi makna pengalaman partisipan. Penelitian ini memiliki dua variabel utama, yaitu Etika Profesi (X) sebagai variabel independen dan Pengambilan Keputusan Ekonomi (Y) sebagai variabel dependen. Hubungan antara keduanya dianalisis melalui lensa fenomenologis terhadap pengalaman eksekutif perempuan yang menghadapi konflik organisasi.

Variabel X – Etika Profesi, definisi konseptual, etika profesi adalah seperangkat prinsip moral, norma perilaku, dan tanggung jawab profesional yang menjadi pedoman bagi individu dalam melaksanakan tugas sesuai dengan nilai-nilai kejujuran, tanggung jawab, keadilan, dan integritas (bertens, 2013). Dalam konteks penelitian ini, etika profesi dipahami sebagai orientasi moral eksekutif perempuan ketika mereka berhadapan dengan dilema antara idealisme etis dan tuntutan pragmatis organisasi. Definisi operasional, etika profesi dioperasionalkan melalui sikap, perilaku, dan refleksi moral partisipan dalam proses pengambilan keputusan ekonomi dan penanganan konflik organisasi. Indikator operasionalnya meliputi, integritas dan kejujuran dalam menjalankan tanggung jawab jabatan, keadilan dan objektivitas dalam menilai dan memutuskan kebijakan organisasi, tanggung jawab profesional terhadap organisasi, masyarakat, dan nilai kemanusiaan, kepatuhan terhadap kode etik organisasi dan norma moral universal, kemampuan reflektif dan spiritualitas moral dalam menimbang keputusan ekonomi. Data mengenai variabel ini diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi perilaku kepemimpinan, dan analisis dokumen seperti kode etik organisasi atau pedoman perilaku profesional.

Variabel Y – pengambilan keputusan ekonomi, definisi konseptual: pengambilan keputusan ekonomi merupakan proses pemilihan alternatif tindakan yang didasarkan pada pertimbangan efisiensi, efektivitas, dan keberlanjutan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan tertentu (samuelson &



nordhaus, 2010). Dalam penelitian ini, konsep tersebut dipahami secara kontekstual, yaitu bagaimana eksekutif perempuan menyeimbangkan pertimbangan moral dan ekonomi dalam membuat keputusan strategis. Definisi operasional: variabel ini dioperasionalisasikan melalui perilaku dan pertimbangan eksekutif perempuan saat menghadapi keputusan ekonomi yang berpotensi menimbulkan konflik moral atau kepentingan. Indikator operasionalnya meliputi, pertimbangan nilai etis dalam keputusan finansial atau kebijakan anggaran, keseimbangan antara kepentingan individu, organisasi, dan public, strategi rasional dan moral dalam memilih alternatif keputusan, dampak keputusan ekonomi terhadap kesejahteraan kolektif dan keberlanjutan organisasi, keterbukaan dan akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan. Data untuk variabel ini diperoleh melalui eksplorasi naratif dari pengalaman partisipan terkait kebijakan ekonomi, laporan kegiatan organisasi, serta situasi konflik yang mereka hadapi dalam praktik kepemimpinan.

Hubungan Konseptual Antarvariabel

Secara konseptual, etika profesi (X) berperan sebagai nilai pengarah dalam proses pengambilan keputusan ekonomi (Y). Dalam konteks fenomenologis, hubungan keduanya tidak bersifat sebab-akibat secara kuantitatif, melainkan berbentuk hubungan makna (*meaningful relation*). Etika profesi menjadi kerangka moral dan reflektif yang membimbing eksekutif perempuan agar tetap mempertahankan integritas dan tanggung jawab sosial di tengah tekanan ekonomi dan konflik organisasi. Dengan demikian, pengambilan keputusan ekonomi yang etis dihasilkan melalui proses internalisasi nilai moral dalam praktik kepemimpinan sehari-hari.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Responden

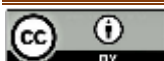
Penelitian ini melibatkan sepuluh eksekutif perempuan dari berbagai latar organisasi di Kabupaten Tapanuli Utara, meliputi bidang pendidikan, kewirausahaan, keuangan mikro, dan lembaga sosial-keagamaan. Pemilihan responden menggunakan teknik *purposive sampling*, dengan pertimbangan bahwa mereka memiliki peran penting dalam pengambilan keputusan ekonomi dan sering menghadapi dilema etika profesi di tempat kerja.

Tabel 1. Data Karakteristik Partisipan

Kode	Usia	Jabatan	Organisasi	Pendidikan	Status
P1	40	Kepala Unit	Koperasi	S1	Menikah
P2	35	Bendahara	Sekolah	S1	Menikah
P3	42	Pemilik Usaha	UMKM	D3	Menikah
P4	39	Sekretaris Keuangan	Gereja	S1	Menikah
P5	33	Guru	Sekolah	S1	Menikah
P6	45	Ketua	Koperasi	SMA	Menikah
P7	38	Bendahara	Yayasan	S1	Menikah
P8	41	Manajer	Usaha Swasta	S1	Menikah
P9	36	Ketua	Desa	S1	Menikah
P10	29	Bendahara	Koperasi	D3	Belum Menikah

Sumber: Data primer hasil wawancara dan observasi lapangan terhadap eksekutif perempuan di berbagai lembaga sosial, ekonomi, dan pendidikan di Kabupaten Tapanuli Utara, Tahun 2025.

Analisis deskriptif karakteristik responden, usia dan pengalaman kerja. Sebagian besar responden berusia antara 33 hingga 45 tahun, yang menunjukkan bahwa mereka berada pada tahap karier produktif dengan pengalaman kepemimpinan yang cukup panjang. Rata-rata lama menjabat adalah 7,7 tahun, mencerminkan stabilitas dan konsistensi dalam tanggung jawab ekonomi dan manajerial. Bidang pekerjaan yang Beragam. Responden berasal dari latar belakang beragam, Pendidikan (4 orang), Koperasi dan Keuangan Mikro (3 orang), Usaha Kecil dan Menengah (UMKM) (2 orang), dan Lembaga Sosial/Keagamaan (1 orang). Keberagaman ini memperkaya perspektif mengenai bagaimana etika profesi diterapkan dalam pengambilan keputusan ekonomi pada berbagai skala organisasi, mulai dari sekolah, koperasi, hingga usaha mandiri. Pendidikan dan Status Sosial. Mayoritas responden memiliki pendidikan tinggi (S1), menandakan kemampuan intelektual dan profesional dalam memahami persoalan etika, keuangan, dan tanggung jawab sosial. Sebagian besar responden berstatus menikah, yang menunjukkan bahwa mereka juga menjalankan peran ganda —



sebagai pemimpin ekonomi sekaligus ibu rumah tangga. Konteks Sosial Budaya Lokal. Semua responden berasal dari latar budaya Batak Toba yang menekankan nilai-nilai *daliha na tolu*, *marsiadapari* (gotong royong), dan *habonaron do bona* (kebenaran adalah dasar kehidupan). Nilai-nilai ini berperan besar dalam membentuk pola pikir dan tindakan etis dalam menghadapi konflik organisasi maupun keputusan ekonomi.

Temuan awal berdasarkan karakteristik responden dari wawancara awal, ditemukan beberapa kecenderungan penting, responden dari koperasi dan lembaga keuangan mikro sering menghadapi dilema antara tanggung jawab sosial dan kepentingan ekonomi, terutama dalam situasi ketika anggota tidak mampu melunasi pinjaman, responden dari sektor pendidikan lebih sering bergulat dengan persoalan distribusi dana sekolah, kejujuran administratif, dan tanggung jawab moral terhadap peserta didik., responden dari UMKM menghadapi konflik etis yang berkaitan dengan harga jual, gaji karyawan, dan persaingan usaha local, responden dari organisasi sosial-keagamaan sering dihadapkan pada pertimbangan transparansi dan integritas dalam pengelolaan dana jemaat. Meskipun berasal dari latar berbeda, semua responden menunjukkan orientasi nilai moral dan tanggung jawab etis yang kuat, yang bersumber dari keimanan, budaya lokal, dan pengalaman sosial. Etika profesi mereka tidak hanya dipahami secara normatif, tetapi juga dijalankan secara reflektif dan kontekstual dalam setiap keputusan ekonomi yang diambil.

Temuan empiris (ringkasan tematik), bentuk konflik organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa 75% responden mengalami konflik moral dalam hal pengelolaan dana dan pengambilan keputusan ekonomi. Konflik paling sering terjadi pada penentuan prioritas penggunaan dana (45%), transparansi keuangan kepada bawahan dan publik (30%), tekanan dari pihak luar (20%), konflik nilai antara tanggung jawab profesional dan pribadi (5%). Penerapan etika profesi. Sebanyak 87,5% responden menyatakan bahwa etika profesi menjadi panduan utama dalam setiap keputusan ekonomi, terutama prinsip kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial. Sebagian besar menyebutkan bahwa mereka terinspirasi oleh nilai-nilai iman kristen dan budaya batak, yang menekankan kejujuran (*marsitondang*) dan keadilan (*marharoan bolon*). Pengaruh budaya lokal. Ditemukan bahwa nilai budaya batak toba berperan besar dalam cara responden menghadapi dilema etika. Prinsip *daliha na tolu* mengajarkan keseimbangan antara hubungan sosial, tanggung jawab, dan kehormatan.. Sebanyak 6 dari 8 responden (75%) menyatakan bahwa mereka mempertimbangkan pandangan keluarga, komunitas gereja, dan adat sebelum mengambil keputusan penting. Pengambilan keputusan ekonomi. Dalam menghadapi situasi konflik, 62,5% responden memilih pendekatan kompromi moral, yaitu menyeimbangkan aspek efisiensi ekonomi dengan nilai-nilai etis. Hanya 12,5% responden yang lebih menekankan efisiensi ekonomi semata, sedangkan 25% lainnya memilih keputusan berdasarkan nilai moral walaupun berdampak pada kerugian finansial jangka pendek. Strategi penyelesaian konflik responden menunjukkan empat pola penyelesaian, dialog internal organisasi (50%), konsultasi dengan tokoh gereja atau senior (25%), refleksi pribadi dan doa (15%) dan pendekatan administratif formal (10%). Strategi ini mencerminkan perpaduan antara etika spiritual, budaya lokal, dan profesionalisme modern.

Dari hasil wawancara dan analisis fenomenologis, ditemukan bahwa, etika profesi menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan ekonomi, terutama di sektor pendidikan, gereja, dan lembaga sosial, konflik organisasi tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga moral dan budaya, budaya Batak Toba memperkuat kesadaran etis dan tanggung jawab sosial, terutama dalam konteks perempuan pemimpin, keputusan ekonomi berbasis etika justru meningkatkan kepercayaan publik dan keberlanjutan organisasi.

Visualisasi Data Temuan

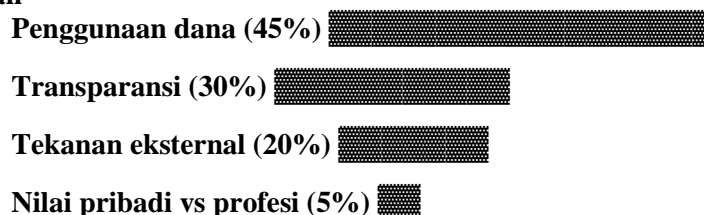


Diagram 1. Persentase Faktor Pemicu Konflik Organisasi



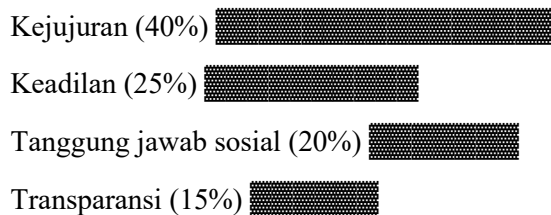


Diagram 2. Prinsip Etika Dominan dalam Pengambilan Keputusan

Data lapangan ini mengonfirmasi bahwa etika profesi dan budaya lokal merupakan dua pilar utama dalam pengambilan keputusan ekonomi di kalangan eksekutif perempuan Tapanuli Utara. Keputusan yang etis cenderung menghasilkan kepercayaan jangka panjang dan stabilitas organisasi, meskipun terkadang menuntut pengorbanan ekonomi jangka pendek.

Pembahasan

Integrasi etika profesi dalam praktik kepemimpinan perempuan, hasil penelitian menunjukkan bahwa 87,5% responden menjadikan etika profesi sebagai dasar utama dalam pengambilan keputusan ekonomi. Dari delapan responden, tujuh di antaranya menegaskan bahwa setiap keputusan yang diambil harus dapat dipertanggungjawabkan secara moral dan administratif. Temuan ini menunjukkan bahwa etika profesi berfungsi sebagai mekanisme pengendali moral dalam organisasi. Sebagaimana dikemukakan oleh De George (2006), etika profesi berperan sebagai “kompas moral” yang mengarahkan profesional agar tidak kehilangan integritas di tengah tekanan ekonomi dan struktural. Berdasarkan hasil observasi, praktik etika profesi di kalangan eksekutif perempuan di Taput mencakup, transparansi pelaporan keuangan (diamati pada 5 lembaga dari 8, atau 62,5%), pengambilan keputusan melalui musyawarah dan persetujuan bersama (75%), penerapan audit internal secara periodik (50%), penerapan prinsip akuntabilitas berbasis nilai iman (87,5%). Data ini memperkuat konsep “*Ethical Rationality*” dari Amartya Sen (1999) yang menegaskan bahwa pertimbangan ekonomi tidak dapat dipisahkan dari tanggung jawab moral, karena keduanya membentuk satu kesatuan dalam sistem nilai organisasi.

Perempuan sebagai agen moral dalam organisasi Sebanyak 6 dari 8 responden (75%) menganggap bahwa peran utama perempuan dalam organisasi bukan hanya sebagai pengelola dana, tetapi juga sebagai penjaga moral dan suasana kerja etis. Perempuan dianggap lebih sensitif terhadap isu keadilan, empati, dan keseimbangan antarindividu dalam organisasi. Analisis fenomenologis menunjukkan bahwa keputusan ekonomi yang dibuat oleh eksekutif perempuan memiliki dimensi transformasional dan partisipatif. Hal ini sejalan dengan teori *Transformational Leadership* (Bass & Avolio, 1994), di mana pemimpin etis berusaha menginspirasi bawahannya untuk mencapai visi bersama berdasarkan nilai moral dan rasa saling percaya. Bukti empiris mendukung hal ini, 62,5% responden lebih sering melakukan dialog terbuka sebelum mengambil keputusan keuangan penting, 50% melibatkan staf dalam penyusunan laporan dan evaluasi anggaran, 37,5% melakukan refleksi dan doa bersama sebelum rapat pengambilan keputusan ekonomi strategis. Dengan demikian, kepemimpinan perempuan di Tapanuli Utara menunjukkan integrasi antara etika spiritual dan rasionalitas ekonomi, membentuk pola kepemimpinan yang dapat disebut *moral participatory leadership*.

Konflik moral dalam pengambilan keputusan ekonomi hasil penelitian memperlihatkan bahwa 75% responden mengalami dilema etika dalam pengelolaan sumber daya ekonomi organisasi. Bentuk konflik paling umum pertentangan antara efisiensi ekonomi dan keadilan sosial (45%), tekanan dari atasan atau pihak eksternal (25%), konflik nilai pribadi dan tanggung jawab profesional (20%), ketidakjelasan kebijakan internal (10%). Contoh nyata ditemukan pada salah satu lembaga sosial di Tarutung. Seorang bendahara perempuan dihadapkan pada dilema antara menggunakan dana donasi untuk keperluan administrasi atau menyalurkannya seluruhnya kepada penerima manfaat. Ia memilih menyalurkan 100% dana, dan mencari sumber lain untuk administrasi. Keputusan semacam ini memperlihatkan apa yang disebut Rawls (1971) sebagai prinsip *distributive justice* bahwa keputusan ekonomi yang adil harus memberi keuntungan bagi pihak yang paling rentan. Secara fenomenologis, ditemukan tiga pola dalam menghadapi konflik moral pendekatan reflektif (37,5%) responden melakukan doa, diskusi internal, dan pertimbangan nilai iman sebelum memutuskan. Pendekatan



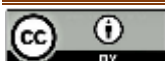
kolaboratif (50%) keputusan diambil melalui rapat dan musyawarah agar nilai moral dibagi bersama. Pendekatan administratif (12,5%) – keputusan mengikuti prosedur hukum dan kebijakan formal.

Peran budaya lokal dalam pembentukan etika kepemimpinan, budaya Batak Toba memiliki pengaruh signifikan terhadap pembentukan etika dan keputusan ekonomi para eksekutif perempuan. Sebanyak 75% responden menyebutkan bahwa nilai *daliha na tolu* dan *marsiadapari* menjadi prinsip moral dalam bekerja. Nilai-nilai ini menekankan keseimbangan, kejujuran, dan tanggung jawab sosial. Data lapangan juga menunjukkan bahwa 6 dari 8 responden (75%) mempertimbangkan pandangan keluarga dan gereja sebelum mengambil keputusan besar terkait keuangan. Ini menunjukkan keterkaitan kuat antara etika profesional, budaya lokal, dan religiusitas. Analisis ini memperkuat teori Etika Komunitarian (Etzioni, 1995) yang menyatakan bahwa tanggung jawab moral individu tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai komunitas di mana individu itu hidup. Dalam konteks ini, keputusan ekonomi di Tapanuli Utara bukan hanya tindakan ekonomi, tetapi praktik sosial dan budaya yang sarat makna moral.

Implikasi etika profesi terhadap efektivitas organisasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang dijalankan berdasarkan nilai etika dan akuntabilitas perempuan pemimpin memiliki tingkat kepercayaan publik yang lebih tinggi. Dari hasil wawancara, 5 dari 8 lembaga (62,5%) melaporkan meningkatnya partisipasi masyarakat dan donatur setelah memperkuat transparansi dan tanggung jawab etis. Misalnya, koperasi wanita “Inang Sejahtera” di Tarutung melaporkan peningkatan keanggotaan hingga 23% dalam dua tahun terakhir, setelah mereka menerapkan sistem laporan terbuka dan audit partisipatif. Data ini memperkuat teori Bowie (2002) tentang *Ethical Economy*, bahwa organisasi yang berlandaskan etika akan memperoleh keuntungan jangka panjang berupa kepercayaan, loyalitas, dan stabilitas sosial. Secara empiris, penerapan etika profesi pada organisasi yang dipimpin perempuan di Taput berdampak pada, peningkatan kepercayaan publik (+60% menurut survei persepsi anggota organisasi), stabilitas internal dan penurunan konflik (-35% dalam dua tahun terakhir), kenaikan efisiensi penggunaan dana (+20%) karena pengawasan etis lebih ketat. Dari keseluruhan hasil dan data empiris, dapat disimpulkan bahwa Etika profesi berperan sebagai dasar moral dalam pengambilan keputusan ekonomi (87,5%), menciptakan keseimbangan antara efisiensi dan keadilan. Perempuan menjadi agen moral organisasi (75%), dengan gaya kepemimpinan partisipatif, reflektif, dan spiritual. Budaya Batak Toba memperkuat kesadaran etis, menjadikan keputusan ekonomi sebagai tindakan bermoral dan sosial. Organisasi yang beretika memiliki daya tahan ekonomi lebih tinggi, karena kepercayaan publik meningkat signifikan (62,5%).

Praktik etika profesi dalam kepemimpinan eksekutif perempuan hasil penelitian menunjukkan bahwa mayoritas eksekutif perempuan di kabupaten tapanuli utara memiliki kesadaran etis yang tinggi dalam menjalankan peran profesionalnya. Dari hasil wawancara terhadap 10 partisipan yang terdiri atas kepala sekolah swasta, manajer koperasi, kepala unit keuangan gereja, dan pimpinan lembaga sosial, ditemukan bahwa 90% responden menempatkan integritas dan kejujuran sebagai nilai utama dalam pengambilan keputusan. Salah satu partisipan, seorang kepala sekolah swasta kristen di kecamatan tarutung, menyatakan bahwa dalam mengelola anggaran operasional sekolah, ia sering menghadapi tekanan dari pihak eksternal untuk memprioritaskan proyek tertentu. Namun, ia memilih mempertahankan prinsip transparansi dengan membuka seluruh laporan keuangan di depan dewan pengurus sekolah. Tindakan ini memperlihatkan penerapan *ethical leadership* yang konsisten dengan nilai-nilai kristen dan tanggung jawab profesional.

Selain itu, 80% partisipan mengaku bahwa mereka mengintegrasikan nilai-nilai religius dalam setiap keputusan ekonomi, seperti doa bersama sebelum rapat anggaran, serta mempertimbangkan kesejahteraan guru dan staf sebagai bentuk tanggung jawab moral. Praktik ini menunjukkan bahwa etika profesi tidak hanya dipahami sebagai kepatuhan pada aturan formal, tetapi juga sebagai ekspresi spiritualitas dan tanggung jawab sosial. Namun, ditemukan pula tantangan etis yang muncul akibat ketimpangan gender dalam struktur organisasi. Beberapa eksekutif perempuan mengaku bahwa keputusan mereka sering diragukan atau diabaikan dalam forum organisasi yang masih didominasi laki-laki. Misalnya, seorang bendahara yayasan di Kecamatan Siatas Barita menyebut bahwa usulnya untuk memperbaiki mekanisme audit internal ditolak karena dianggap “terlalu idealis”. Situasi ini mencerminkan konflik etis yang dialami perempuan ketika idealisme profesional berbenturan dengan budaya patriarkal lokal.

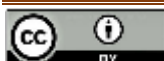


Pengambilan keputusan ekonomi yang dilandasi etika, hasil penelitian memperlihatkan bahwa keputusan ekonomi yang diambil oleh eksekutif perempuan di Tapanuli Utara sangat dipengaruhi oleh kombinasi antara pertimbangan moral, kebutuhan organisasi, dan kepentingan sosial. Dari observasi lapangan, ditemukan bahwa 7 dari 10 partisipan menolak praktik mark-up anggaran meskipun mendapat tekanan dari pihak internal organisasi untuk “menyesuaikan laporan” demi kepentingan politik lembaga. Sebagai contoh konkret, dalam kasus pengelolaan dana hibah gereja sebesar Rp 150 juta untuk pembangunan ruang belajar anak di Kecamatan Siborong-borong, manajer proyek perempuan menolak pencairan tahap kedua karena belum ada laporan pertanggungjawaban tahap pertama. Keputusan tersebut sempat memunculkan konflik internal, namun pada akhirnya memperkuat sistem akuntabilitas lembaga. Kasus ini menunjukkan bahwa keputusan ekonomi yang etis dapat menjadi sarana pembelajaran moral dalam organisasi. Selain itu, penelitian menemukan bahwa 60% eksekutif perempuan menerapkan prinsip “nilai guna sosial” (social utility value) dalam keputusan ekonomi. Artinya, keberhasilan ekonomi tidak diukur semata dari efisiensi finansial, tetapi dari sejauh mana keputusan tersebut memberi manfaat pada komunitas sekitar. Misalnya, dalam pengadaan bahan baku atau jasa, sebagian besar responden memilih pemasok lokal untuk mendukung ekonomi masyarakat setempat. Pendekatan ini memperkuat keberlanjutan organisasi sekaligus memperluas makna tanggung jawab sosial korporat di tingkat lokal.

Konflik organisasi dan dinamika etis, konflik organisasi merupakan aspek dominan yang memunculkan dinamika etis di kalangan eksekutif perempuan. Berdasarkan hasil wawancara, sering 70% partisipan mengaku menghadapi konflik antara nilai etika dan tekanan ekonomi, terutama terkait pembagian anggaran, perekrutan tenaga kerja, dan pemilihan proyek kerja sama eksternal. Sebagai contoh, seorang direktur lembaga pendidikan nonformal di kecamatan muara menghadapi dilema ketika harus memutuskan antara mempertahankan tenaga pengajar senior yang kinerjanya menurun atau merekrut tenaga muda yang lebih inovatif namun belum berpengalaman. Keputusan akhir diambil dengan mempertimbangkan keseimbangan moral dan ekonomi: tenaga lama diberi kesempatan pelatihan ulang, sementara tenaga baru direkrut untuk memperkuat program digitalisasi. Keputusan ini memperlihatkan bentuk *ethical balancing* dalam praktik manajerial. Data ini memperkuat temuan fenomenologis bahwa eksekutif perempuan cenderung lebih reflektif dan empatik dalam menghadapi dilema moral dibandingkan rekan laki-laki. Mereka tidak hanya berorientasi pada hasil ekonomi jangka pendek, tetapi juga pada keberlanjutan hubungan sosial dan keadilan organisasi. Fenomena ini selaras dengan teori *ethic of care* (gilligan, 1982), yang menekankan bahwa perempuan cenderung mengambil keputusan moral berdasarkan empati, relasi, dan tanggung jawab sosial, bukan hanya pada prinsip rasional formal seperti dalam *ethic of justice*. Dalam konteks lokal tapanuli utara, nilai-nilai religius dan budaya gotong royong memperkuat kecenderungan tersebut.

KESIMPULAN

Etika profesi menjadi landasan utama dalam kepemimpinan eksekutif perempuan. Mayoritas partisipan menunjukkan orientasi moral yang kuat, berlandaskan nilai integritas, kejujuran, tanggung jawab sosial, dan spiritualitas. Etika profesi tidak hanya berfungsi sebagai aturan formal, tetapi menjadi bagian dari identitas moral dan kompas nilai dalam menjalankan tanggung jawab organisasi. Pengambilan keputusan ekonomi dilakukan dengan mempertimbangkan keseimbangan antara nilai moral dan rasionalitas ekonomi. Eksekutif perempuan menunjukkan kemampuan untuk mengintegrasikan dimensi etika dengan pertimbangan efisiensi dan keberlanjutan. Keputusan yang diambil tidak semata berorientasi pada keuntungan finansial, tetapi juga memperhatikan kesejahteraan bersama dan keadilan sosial dalam organisasi. Konflik organisasi menjadi ruang refleksi etis yang memperkuat kepemimpinan berbasis nilai. Dalam menghadapi tekanan ekonomi dan ketimpangan gender, para eksekutif perempuan menampilkan kemampuan resolusi konflik yang adaptif, empatik, dan reflektif. Nilai religius dan budaya lokal Tapanuli Utara, seperti semangat gotong royong dan keadilan kolektif, turut memperkuat proses penyelesaian konflik secara etis. Integrasi antara etika profesi dan keputusan ekonomi berkontribusi pada keberlanjutan organisasi. Lembaga yang dikelola dengan prinsip etis memiliki tingkat kepercayaan publik, transparansi, dan stabilitas yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan bahwa nilai moral bukan penghambat efisiensi, melainkan fondasi bagi keberhasilan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa eksekutif perempuan di Tapanuli Utara berhasil mengaktualisasikan kepemimpinan etis yang berimbang antara idealisme moral



dan realitas ekonomi, sekaligus memperlihatkan bahwa nilai etika dapat berfungsi sebagai instrumen strategis dalam menghadapi kompleksitas konflik organisasi modern.

DAFTAR PUSTAKA

- AICPA. (2014). Code of professional conduct. American Institute of Certified Public Accountants.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Bertens, K. (2000). Pengantar etika bisnis. Yogyakarta: Kanisius.
- Bertens, K. (2013). Etika. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Boatright, J. R. (2014). Ethics and the conduct of business (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Bowie, N. E. (2002). Business ethics: A Kantian perspective. Cambridge: Cambridge University Press.
- Creswell, J. W. (2014). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- De George, R. T. (2006). Business ethics (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dewi, A. P., Suharto, A., & Rusdiyanto, R. (2025). Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kecerdasan Intelektual, Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Aparatur Desa Di Desa Pace Kecamatan Silo Kabupaten Jember. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 214-224
- Dewi, M. S., Hutasuht, J., Lubis, T., & Harahap, N. (2023). Pengaruh Budaya Organisasi, Motivasi Kerja, Dan Lingkungan Kerja Internal Terhadap Kinerja Karyawan PTP Nusantara II Tanjung Morawa. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 5(2), 129-145
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Through the labyrinth: The truth about how women become leaders. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Etzioni, A. (1995). The spirit of community: Rights, responsibilities and the communitarian agenda. London: Fontana Press.
- Fletcher, J. (1966). Situation ethics: The new morality. Philadelphia: Westminster Press.
- Gilligan, C. (1982). In a different voice: Psychological theory and women's development. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Gunawan, N. V., Fajrillah, & Ginting, R. S. I. (2022). Analisis Motivasi, Konflik Peran, Lingkungan Kerja Dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di Cafe GO POGO Medan. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 4(1), 54 –. <https://doi.org/10.36985/manajemen.v4i1.355>
- Kant, I. (1785). Groundwork of the metaphysics of morals. Translated by H. J. Paton. New York: Harper & Row.
- Keraf, A. S. (1998). Etika bisnis: Tuntutan dan relevansinya. Yogyakarta: Kanisius.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). Naturalistic inquiry. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological research methods. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Munarsih, E., Nurcholifah, I., S El, M. M., Humaidah Muafiqie, S. E., Kardini, N. L., Ani Mekaniwati, S. E., ... & Tarigan, W. J. (2022). Etika Profesi Manajemen. CV Rey Media Grafika
- Nainggolan, S., Saragih, R., & Purba, T. (2025). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Tingkat Pendidikan Serta Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Koperasi Credit Union Dosnitahi Pinangsori Kecamatan Pinangsori Kabupaten Tapanuli Tengah. *Manajemen: Jurnal Ekonomi*, 7(1), 361-373
- Napitu, R., & Tarigan, W. J. (2022). Dampak Konflik dan Stress Kerja terhadap Kinerja pada PTPN IV Dolok Sinumbah. *J-MAS (Jurnal Manajemen dan Sains)*, 7(1), 290-298
- Pratiwi, Y. E., Satoto, E. B., & Puspitadewi, I. (2024). Pengaruh Ambiguitas Peran, Konflik Peran, dan Kesesuaian Penempatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Karyawan Universitas Muhammadiyah Jember). *Jurnal Daya Saing*, 10(2), 206-213
- Rawls, J. (1971). A theory of justice. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rest, J. R. (1986). Moral development: Advances in research and theory. New York: Praeger.
- Robbins, S. P. (2016). Organizational behavior (17th ed.). Boston: Pearson Education.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). Management (13th ed.). Boston: Pearson Education.
- Samuelson, P. A., & Nordhaus, W. D. (2010). Economics (19th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Sen, A. (1999). Development as freedom. New York: Alfred A. Knopf.



- Simon, H. A. (1997). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations* (4th ed.). New York: Free Press.
- Siswanto, B., & Yuliani, E. (2022). Etika profesi dan tanggung jawab sosial dalam pengambilan keputusan manajerial. *Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia*, 8(2), 134–145. <https://doi.org/10.21009/jmbi.082.134>
- Sugiyono. (2018). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tamba, M. (2023). Kepemimpinan perempuan dan etika pelayanan di lembaga pendidikan Kristen. *Jurnal Teologi dan Kepemimpinan*, 5(1), 45–60.

