

**BAB V**  
**KESIMPULAN, IMPLIKASI PENELITIAN, KETERBATASAN**  
**PENELITIAN DAN SARAN**

**A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil wawancara, para partisipan mempersepsikan bahwa Credit Union Bahtera Sejahtera memiliki enam jenis iklim etika, yakni iklim *Egoisme* pada lokus “cosmopolitan”, *Benevolence* pada lokus (individu, lokal dan cosmopolitan) dan *Principle* pada lokus (individu dan cosmopolitan). Enam iklim etika yang dipersepsikan oleh para partisipan tersebut memiliki keterkaitan satu sama lain. Masing-masing iklim terjadi karena arah gerak CU Bahtera Sejahtera yang tidak hanya berhenti pada tahap pengelolaan uang melainkan pemberdayaan (Role dan Wera (eds.), 2018). Pemberdayaan yang dimaksud merujuk pada penanaman kesadaran bagi para nasabah untuk memiliki semangat berwirausaha (produktif). Berdasarkan pertimbangan ini maka ada hubungan yang erat antara iklim *principle* pada lokus “individu” dan iklim *principle* pada lokus “cosmopolitan” dalam CU Bahtera Sejahtera. Neubaum, Mitchell dan Schminke, (2004) berpendapat; jenis iklim *principle* pada lokus “individu” sangat efektif diterapkan pada organisasi di Indonesia terutama bagi organisasi fokus pemberdayaan karena memberikan dasar penilaian terhadap diri sendiri, penanaman etika dan pemikiran moral. Menurut Satava, Caldwell dan Richards (2006) dalam Manroop (2015), pengambilan keputusan berbasis nilai, mendorong karyawan melampaui sekedar kepatuhan terhadap aturan tertentu sehingga perilaku

dan pemikiran independen tersebut merupakan bentuk nyata dari objektivitas, profesionalisme dan integritas. Beberapa pemahaman ini sesuai dengan makna dari iklim *principle* pada lokus “individu” dan iklim *principle* pada lokus “cosmopolitan” dalam organisasi CU Bahtera Sejahtera. Setiap karyawan Credit Union Bahtera Sejahtera diberikan ruang untuk mampu membuat pertimbangan dan keputusan secara etis. Konteks ini berkaitan erat dengan kemandirian dalam menjalankan tugas agar tidak selalu bergantung pada pimpinan. Sistem seperti ini diberlakukan dalam organisasi Credit Union Bahtera Sejahtera agar setiap karyawan dapat mempersiapkan diri menjadi kader-kader pemimpin yang bertanggung-jawab sesuai jenjang kariernya (Role dan Wera (eds.), 2018). Iklim *principle* pada lokus “individu” sangat menunjang bertumbuhnya iklim *principle* pada lokus “cosmopolitan” dalam CU Bahtera Sejahtera karena kemandirian untuk berperilaku secara etis akan mudah menciptakan nilai sesuai visi pelayanan organisasi. Penanaman etika dan pemikiran moral itu ditunjukkan melalui perilaku etis karyawan saat berhadapan dengan pelanggan atau klien. Pelayanan terhadap klien yang didasarkan pada etika akan mampu menciptakan nilai (Wimbush & Shepard, 1994 dalam Baskin, Vardaman dan Hancock, 2016).

Organisasi CU Bahtera Sejahtera juga memiliki iklim *benevolence* yang sangat kuat pada lokus individu, lokal dan cosmopolitan. Kuatnya iklim *benevolence* ini mempengaruhi karakteristik perilaku karyawan Credit Union Bahtera Sejahtera sehingga berbeda dengan lembaga keuangan lain di Kabupaten Sikka. Para partisipan mempersepsikan bahwa karyawan Credit Union Bahtera Sejahtera lebih fokus pada pelayanan yang memberi kenyamanan bagi setiap

nasabah (anggota). Para partisipan mengatakan karyawan selalu mengenakan pakaian kasual ketika menagih tunggakan agar nasabah tidak merasa enggan bertemu. Karyawan Credit Union Bahtera Sejahtera juga dibiasakan untuk memulai percakapan dengan para nasabah secara fleksibel tetapi santun agar timbul kedekatan. Cara ini membantu organisasi Credit Union Bahtera Sejahtera dalam menghadapi tingkat kredit lalai karena nasabah yang sudah merasa akrab dengan karyawan akan selalu terdorong untuk memenuhi kewajibannya membayar tunggakan tanpa diminta. Selain itu, iklim *egoisme* pada lokus “cosmopolitan” yang dipersepsikan oleh para partisipan dilihat sebagai pola aktualisasi pelayanan berbasis nilai karena ditunjukkan melalui penghematan demi pembiayaan yang strategis.

## **B. Implikasi Penelitian**

Para partisipan mempersepsikan bahwa terdapat enam jenis iklim etika yang dominan dalam Credit Union Bahtera Sejahtera, yakni; *egoisme* pada lokus “cosmopolitan”, *benevolence* pada lokus (individu, lokal, dan cosmopolitan), *principle* pada lokus (individu dan cosmopolitan). Iklim *egoisme* pada lokus “cosmopolitan” terutama menunjukkan bahwa organisasi CU Bahtera Sejahtera hemat dalam pemanfaatan dana dan berusaha untuk memperhatikan kecepatan dan ketepatan kerja. Manajemen selalu menerapkan program-program pengembangan SDM sehingga karyawan memiliki kualitas kerja yang maksimal. Iklim *benevolence* pada lokus “individu” mengacu pada maksud inti dari peran manusia sebagai makhluk sosial. Setiap manusia saling membutuhkan untuk mengaktualisasikan diri, merealisasikan ide dan merasa aman. Jenis iklim etika

*benevolence* pada lokus individu mendorong setiap pribadi merasa dekat secara alami sehingga timbul dorongan untuk memperhatikan sesamanya. Iklim *benevolence* pada lokus “lokal” melahirkan makna kekeluargaan. Situasi seperti ini terbentuk melalui kedekatan antar karyawan dan sistem yang diberlakukan pimpinan. Pemimpin meringkai perilaku karyawan dengan cara yang relevan secara moral (Feinberg & Willer, 2013). Pimpinan mengharuskan karyawannya untuk peka terhadap segala situasi dalam organisasi termasuk tidak membiarkan teman sekerja merasa kesulitan sendiri dengan tugasnya.

Iklim etika *benevolence* pada lokus “cosmopolitan” terarah pada sikap empati kepada nasabah maupun masyarakat luas. Empati dipahami sebagai produk moral yang terbentuk untuk memperhatikan kesejahteraan orang lain (VanSandt, Shepard dan Zappe, 2006). Iklim *principle* pada lokus “individu” mengarahkan seluruh karyawan pada pengenalan akan diri sendiri sebagai subjek moral yang harus berperilaku secara baik dan bertanggung-jawab. Kesempatan yang diberikan bagi karyawan untuk mengembangkan kesadaran moral mendorong karyawan untuk berani mengambil keputusan secara inovatif, bertindak profesional serta disiplin. Iklim *principle* pada lokus “cosmopolitan” mengharuskan karyawan untuk patuh terhadap hukum dan kode profesi, namun dalam Credit Union Bahtera Sejahtera hal utama yang ditekankan oleh organisasi adalah nilai. Tujuannya agar aktivitas organisasi yang dilakukan karyawan mampu memberikan nilai bagi nasabah dan masyarakat melampaui kepatuhannya terhadap hukum atau aturan.

Berdasarkan arah gerak organisasi CU Bahtera Sejahtera, yakni; menuju pemberdayaan maka seluruh jajaran karyawan Credit Union Bahtera Sejahtera berkeinginan agar enam jenis iklim etika yang ada dalam organisasi ini dipertahankan, sembari membuat pembenahan. Namun, kadang besarnya pengaruh iklim etika *Benevolence* (kepedulian) membuat karyawan larut dalam kebersamaan dan terbiasa untuk bergantung pada orang lain. Kuatnya iklim *benevolence* juga dapat mengikis hasrat kompetitif karena karyawan akan merasa terbiasa untuk berlindung dibalik kebersamaan dan hasil kelompok. Selain itu, tingginya iklim *principle* pada lokus “individu” dapat memicu penyalahgunaan otoritas sehingga manajemen berusaha mencari cara yang tepat untuk mengolahnya. Iklim etika *principle* pada lokus “cosmopolitan” khususnya yang berhubungan dengan orientasi pada nilai juga mampu menciptakan peluang timbulnya tantangan, terutama yang berhubungan dengan *access branding* (penilaian untuk keperluan sertifikasi). Apabila segala sesuatu diarahkan hanya pada esensi dan nilai tetapi melupakan hal-hal teknis dalam bekerja maka akan berbenturan dengan *access branding* yang dimaksudkan.

Credit Union Bahtera Sejahtera harus mampu membuat alat yang handal untuk mengukur kinerja agar dapat melihat tingkat pencapaian kerja setiap karyawan. Instrumen pengukuran kinerja ini tentunya dipandu oleh sistem yang profesional sebagai bahan penilaian dan evaluasi. Walaupun kegiatan organisasi selalu berbasiskan nilai tetapi harus mampu diukur sehingga aktivitas kerja karyawan memiliki standart khusus. Penilaian tentang profesionalitas harus melalui proses yang runtut mulai dari penanaman nilai sampai pada sistem

penilaian kinerja secara akurat. Cara ini sangat bermanfaat agar karyawan semakin membekali dirinya dengan pengetahuan dan memiliki hasrat kompetitif serta mendukung perencanaan jenjang karier yang diberlakukan dalam organisasi. Konteks ini harus dilakukan karena berhadapan dengan ketatnya persaingan dalam mempertahankan dan meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap Credit Union Bahtera Sejahtera di Kabupaten Sikka.

Credit Union Bahtera Sejahtera tidak boleh hanya berhenti pada pengelolaan uang melainkan harus mampu menjadi organisasi yang memelopori pemberdayaan. Strategi untuk menciptakan pemberdayaan ini tidak bisa hanya melalui satu cara melainkan harus selalu diuji coba secara berkala. Langkah pertama perlu diawali dengan kegiatan survei bertahap untuk mengenal budaya dan kebutuhan riil masyarakat. Langkah kedua, organisasi CU Bahtera Sejahtera harus membentuk kelompok kategorial masyarakat atau nasabah sesuai kebiasaan dan kemampuan. Pada langkah ketiga, organisasi CU Bahtera Sejahtera harus membentuk SDM masyarakat dan nasabah, tidak hanya berhubungan dengan keterampilan melainkan juga mentalitas. Namun, proses ini akan berjalan lancar dan berhasil apabila didukung oleh aksi nyata dari seluruh pihak internal organisasi (pengurus, pengawas, staf manajemen dan karyawan). Pihak internal yang akan hadir sebagai agen pemberdaya harus terlebih dahulu membuat usaha produktif (secara pribadi maupun kolektif) sehingga menjadi panutan yang dapat dipercaya orang lain.

Organisasi CU Bahtera Sejahtera juga harus berbenah dalam hal menjaga efisiensi. Perkembangannya harus sampai pada perhatian tentang kecepatan dan

ketepatan waktu serta hasil kerja yang baik. Makna efisiensi tidak berarti bahwa karyawan selalu berkorban menggunakan uang pribadi untuk membeli bensin ketika turun menagih atau kerja lembur tetapi tidak dibayar. Organisasi seharusnya lebih taktis dan strategis dalam mengolah dan mengalokasikan dana agar semua aktivitas yang membutuhkan pembiayaan dapat ditangani secara profesional.

Iklm etika organisasi yang kuat memberikan stabilitas pada organisasi. Iklim etika yang cocok sangat tergantung pada pola pendekatan pimpinan, sistem yang diberlakukan dan tujuan organisasi. Dengan mengetahui jenis iklim etika yang ada dalam organisasi, manajemen akan dapat mengetahui peran unit SDM yang sesuai untuk organisasi, memperbaiki kesenjangan kualitas akibat dominasi iklim tertentu dan membenahi pola pendekatan kepemimpinan agar sesuai dengan karakter karyawan dan tuntutan zaman. Namun, jenis iklim etika yang terbentuk dalam organisasi tidak bersifat statis melainkan dinamis tergantung tujuan dan fokus organisasi. Credit Union Bahtera Sejahtera harus mampu menjadi organisasi yang selalu siap melayani namun tetap menjaga keunggulan kompetitif serta menjadi pembeda ketika berhadapan dengan ketatnya persaingan.

Kemudian, hal-hal strategis yang dapat diimplementasikan oleh MSDM organisasi Credit Union Bahtera Sejahtera berdasarkan temuan dalam penelitian ini, yakni:

*Pertama:* kuatnya pengaruh iklim *benevolence* (kepedulian) dalam Credit Union Bahtera Sejahtera sangat bermanfaat dalam mempelopori pemberdayaan mulai dari dalam organisasi. Konteks ini juga didukung oleh kuatnya iklim etika

*principle* pada lokus “individual” yang notabeneanya terarah pada kemandirian karyawan dalam membuat pertimbangan dan keputusan. MSDM CU Bahtera Sejahtera harus dapat membentuk kelompok-kelompok karyawan berdasarkan kriteria kemampuan dan pemahaman masing-masing karyawan yang kemudian ditugaskan untuk menciptakan usaha-usaha produktif (bisnis) sesuai maksud inti pemberdayaan organisasi. Langkah-langkahnya, yakni: (1) MSDM membuat format test khusus untuk melihat kemampuan dan pemahaman setiap karyawan tentang bisnis. Pertama-tama dapat diawali dengan test tertulis yang mana formatnya berisi pertanyaan-pertanyaan yang merujuk pada hal-hal teknis dalam dunia bisnis dari segi manajemen SDM, keuangan dan marketing. Kemudian, MSDM harus membuat tahap berikutnya, yakni wawancara. Format pertanyaan wawancara sebaiknya dibuat secara semi terstruktur untuk menjaga fleksibilitas interaksi. Wawancara yang dilakukan dapat dijadikan sebagai tahap konfirmasi atas jawaban pada test tertulis untuk memastikan apakah jawaban karyawan sungguh bersumber pada pemahaman pribadi atau hasil contekan. (2) Berdasarkan hasil test yang telah dianalisa, MSDM dapat membentuk karyawan dalam beberapa kelompok sesuai kemampuan dan pemahaman mereka dalam hal marketing, SDM dan keuangan. Kemudian, MSDM harus melebur anggota kelompok itu ke dalam kelompok bisnis sehingga setiap kelompok terdiri dari karyawan-karyawan yang paham pada bidangnya masing-masing (marketing, keuangan dan SDM). (3) Selanjutnya, MSDM menyiapkan beberapa bisnis yang akan dipilih secara acak oleh setiap kelompok bisnis tersebut. Kelompok yang telah memilih bisnisnya diberikan kesempatan untuk berdiskusi dan mulai

menentukan tugas masing-masing untuk melakukan survei pasar, menentukan *budgeting* dan pelaksanaan. (4) Berikutnya, MSDM harus terus memantau perkembangan bisnis kelompok dan menentukan target pencapaian dalam kurun waktu 6 bulan. Kelompok yang tidak mampu menjalankan bisnisnya, dinyatakan gagal. Kelompok yang berhasil menjalankan bisnisnya dengan baik akan diberi kesempatan untuk menambah jumlah anggota sesuai kebutuhan tetapi melalui proses seleksi yang ketat. Proses *recruitment* ini harus didasarkan pada tawaran yang dapat dipertanggung-jawabkan, salah satu diantaranya yakni jenjang karier. MSDM harus tetap memantau jalannya bisnis yang berhasil tersebut selama kurun waktu satu tahun. Apabila bisnis yang dijalankan itu berhasil dan tetap mampu dipertahankan maka MSDM harus segera memutuskan untuk memperkenalkan bisnis tersebut pada masyarakat sebagai upayah pemberdayaan. (5) Kelompok yang bertanggung-jawab atas bisnis tersebut diberikan tugas untuk melakukan sosialisasi kepada masyarakat tentang bisnis yang dijalankan tersebut. Pada tahap ini, kelompok dapat menambah jumlah anggota yang berasal dari masyarakat untuk membentuk “anak bisnis” dari bisnis induk tersebut. Manajemen dari kelompok bisnis inti harus hadir sebagai pihak yang senantiasa membimbing anggota baru sebagai langkah awal pemberdayaan. Anak bisnis inti tersebut harus terus dipantau selama kurun waktu 6 bulan, apabila mampu bertahan maka akan dibentuk anak bisnis berikutnya.

*Kedua:* organisasi CU Bahtera Sejahtera sangat memperhatikan ketepatan, kecepatan dan hasil kerja. Hal ini memungkinkan terbentuknya iklim *egoisme* pada lokus “cosmopolitan”. Anggota organisasi yang sudah terbiasa dengan

ketentuan dalam konteks efisiensi ini tentunya akan memberi kontribusi bermanfaat untuk bisnis seperti penjelasan di atas. MSDM harus mulai menerapkan dan membiasakan karyawannya pada target pencapaian. Langkah-langkah yang dapat diimplementasikan oleh MSDM, sebagai berikut: (1) MSDM harus mulai menentukan target per-pekan yang perlu dicapai oleh kelompok bisnis dalam hal pembentukan program baru dan kenaikan jumlah pendapatan. Apabila dalam kurun waktu satu minggu, kelompok belum mampu menecapai target tersebut maka setiap anggota kelompok harus dapat mempertanggungjawabkannya di hadapan Staf Manajemen CU Bahtera Sejahtera. (2) Karyawan-karyawan yang dapat bergabung dalam kelompok bisnis melalui proses seleksi akan terus dipantau oleh MSDM untuk melihat dan mengukur profesionalitas kerja masing-masing peribadi. Hal ini akan membantu MSDM dalam mempersiapkan jenjang karier bagi karyawan-karyawan yang berprestasi dan memiliki kemampuan. Dengan demikian, jenjang karier yang dipersiapkan oleh MSDM seharusnya lebih diarahkan pada profesionalitas karyawan sebagai pelaku bisnis yang sudah terbukti handal dan berkontribusi. Langkah kedua inilah yang akan memperkuat iklim *principle* pada lokus “cosmopolitan” dalam hal profesionalitas kerja karena pelayanan yang berorientasi nilai harus tetap dapat diukur agar karyawan terpacu untuk berusaha melakukan yang terbaik. Apabila, MSDM CU Bahtera Sejahtera mampu mengimplementasikan langkah-langkah strategis seperti yang dijelaskan di atas maka program pemberdayaan dapat terlaksana.

### **C. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini juga tentunya masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Berdasarkan keterbatasan dalam penelitian ini maka diharapkan dapat dilakukan penelitian-penelitian selanjutnya di masa mendatang. Ada pun keterbatasan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Penelitian ini masih terbatas pada proses pengenalan dan pemahaman akan jenis iklim etika yang nampak dalam organisasi sehingga belum mampu digunakan untuk menyusun rencana strategis pada tahap implementasi dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Penelitian ini juga masih terbatas pada tempat pelaksanaan wawancara. Kegiatan wawancara yang baik seharusnya dilakukan di luar kantor untuk mencegah terjadinya bias karena mungkin partisipan tidak bebas menyampaikan informasi secara mendalam tentang organisasinya.
3. Penelitian ini juga masih terbatas dalam hal waktu pelaksanaan yang hanya terhitung satu bulan sehingga informasi belum mampu dikumpulkan secara lebih komprehensif. Credit Union Bahtera Sejahtera bisa saja memiliki jenis iklim etika lain dengan karakteristik berbeda selain yang telah ditemukan dalam penelitian ini.

### **D. Saran**

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka peneliti mencoba memberikan saran yang kiranya dapat bermanfaat, sebagai berikut:

## Saran Bagi Organisasi

1. Iklim *Benevolence* (kepedulian) perlu diolah secara baik agar tidak menjadi peluang yang menyebabkan karyawan bersembunyi dalam kebersamaan dan tidak memiliki kemampuan kompetitif. Organisasi CU Bahtera Sejahtera harus mampu mengolah rasa solidaritas yang terbentuk menjadi sebuah kekuatan untuk mendukung pengimplementasian pada taraf pemberdayaan. Karyawan dapat membentuk beberapa kelompok untuk membuat bisnis atau usaha tertentu. Hal ini akan sangat mudah berjalan karena didukung oleh rasa kekeluargaan yang tinggi. Tentunya, dalam kelompok-kelompok kecil tersebut karyawan akan mendapat kesempatan yang sama untuk mengapresiasi dukungannya terhadap bisnis atau usaha yang akan dijalankan. Langkah pertama; setiap kelompok dapat menunjuk beberapa anggota kelompok untuk melakukan survei tentang budaya dan kebutuhan masyarakat. Setiap karyawan akan menjadi semakin kreatif karena mampu menemukan banyak hal ketika melakukan survei. Langkah kedua; setiap kelompok harus membuat *business plan* untuk mengetahui bisnis yang dapat dibuat, sumber dana dan *budgetingnya*. Langkah ketiga; setiap kelompok harus membagi tugas kepada anggota kelompoknya secara adil untuk mulai menjalankan bisnis. Mental kompetitif akan dengan sendirinya tumbuh karena setiap karyawan merasa memiliki bisnis tersebut dan berkewajiban untuk mengembangkannya. Apabila, hal ini dapat diterapkan maka organisasi CU Bahtera Sejahtera akan menjadi panutan yang dipercayai untuk membuat

pemberdayaan demi memenuhi kebutuhan dan kepentingan nasabah dan masyarakat.

2. Iklim *principle* pada lokus individu harus diolah secara baik agar tidak memberikan peluang bagi karyawan untuk bertindak dan mengambil keputusan secara sewenang-wenang. Setiap karyawan diwajibkan untuk melakukan komunikasi secara arif bersama atasan sebelum mengambil keputusan dalam melayani nasabah. Apabila, ada suatu keputusan yang harus diambil secara mendadak maka setiap karyawan harus terlebih dahulu membuat pertimbangan secara matang.
3. Iklim *principle* pada lokus “cosmopolitan” harus diatur secara baik agar pemahaman tentang orientasi pada nilai dapat diartikan dengan benar dan semestinya. Hal ini penting diterapkan agar tidak menjerumuskan karyawan pada pembangkangan terhadap aturan dan melupakan hal-hal teknis ketika bekerja. Organisasi dapat mengajak setiap karyawannya untuk selalu bersikap ramah dan tersenyum ketika berhadapan dengan nasabah, berperilaku adil dalam melayani setiap anggota dan tidak cenderung kompromistis pada pelanggaran aturan yang merugikan nasabah atau mencoreng nama baik organisasi.
4. Organisasi CU Bahtera Sejahtera harus membuat evaluasi secara berkala tentang iklim etika organisasi. Hal ini sangat penting dilakukan agar manajer mengetahui kelemahan yang muncul dari setiap iklim etika dalam organisasinya. Apabila, ditemukan kelemahan dalam iklim etika yang ada

tersebut maka manajer bergiat untuk mencari iklim yang cocok dan melakukan perbaikan.

5. Organisasi harus memperhatikan semua lini fungsinya dan berbenah agar ditemukan cara strategis menuju pemberdayaan. Hal yang perlu dilakukan adalah menyamakan persepsi dan membentuk dukungan yang solid dari seluruh komponen organisasi, baik pengurus, pengawas, staf manajemen-karyawan dan anggota (nasabah). Setiap elemen organisasi juga harus memahami tugasnya masing-masing agar tidak keliru dalam bekerja.

#### **Saran Bagi Penelitian Selanjutnya**

1. Penelitian ini masih bersifat kualitatif dengan metode triangulasi informasi, dimana peneliti hanya memaparkan jawaban dari subjek disertai beberapa data internal organisasi. Pada penelitian selanjutnya, disarankan memperdalam kajian penelitian dengan *Focus Group Discussion* (FGD) sehingga mampu menggali dan memperoleh informasi secara lebih mendalam. Metode penelitian dengan FGD ini juga sangat berguna dalam menyusun langkah implementasi membentuk iklim etika yang cocok untuk Credit Union Bahtera Sejahtera di Kabupaten Sikka.
2. Penelitian selanjutnya disarankan untuk mengikutsertakan lebih banyak partisipan termasuk pihak pengurus dan pengawas organisasi. Dengan demikian dapat mengungkapkan lebih banyak permasalahan lagi selain temuan pada penelitian ini.

3. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat mengalokasikan waktu yang banyak untuk penelitian agar mampu memperoleh banyak informasi mendalam tentang iklim etika organisasi Credit Union Bahtera Sejahtera.
4. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat melakukan kegiatan wawancara di luar kantor agar partisipan sebagai pihak internal organisasi tidak merasa terbebani dalam memberikan informasi tentang lembaganya sehingga mencegah terjadinya bias.



## DAFTAR PUSTAKA

### 1. BUKU-BUKU

- Baron, R.A dan Byrne. (2005). *Psikologi Sosial*. Jakarta: Erlangga
- Bertens, K. (2003). *Keprihatinan Moral*. Yogyakarta: Kanisius.
- Creswell, John W. (2016). *Research design: Pendekatan Metode Kualitatif dan Campuran*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Elliott, D dan Judy. E (eds.). (1997). *Research Ethics (A Reader)*. Hanover and London: University Press of New England.
- Feriyanto, A dan Triana, E. S. (2015). *Pengantar Manajemen (3 IN 1)*. MEDIATERA: Yogyakarta.
- Glinka, Josef. (2008). *Manusia Makhluk Sosial Biologis*. Jakarta: Airlangga University Press.
- Hasibuan, S. P. (1984). *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Gunung Agung.
- Hassan, F., et. al. (2004). *Pendidikan Manusia Indonesia*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Herdiansyah, H. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Ilmu-Ilmu Sosial*. Yogyakarta: Salemba Humanika.
- Keraf, Sonny. (1998). *Etika Bisnis, Tuntutan dan Relevansinya*. Edisi Baru. Jakarta: Penerbit Kanisius.
- Kuntowijoyo. (1987). *Budaya dan Masyarakat*. Tiara Wacana: Yogyakarta.

- Kusumawati, E. (2011). *Pengantar Penelitian*. Jakarta: UBSI Press.
- McMillian, J.H and Schumacher, S (2001). *Research in Education*. New York: Longman, Inc.
- Role, Y dan Marsel. W (eds.). (2018). *Tena Mehan Sudan Sogor*. Bajawa: Bajawa Press.
- Spencer, E., Mills, A. E., Rorty, M. V., dan Werhane, P. H. (2000). *Organization Ethics in Healthcare*. New York, NY: Oxford University Press.
- Stoner, James A. F. (2003). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: PT. Alfabet.
- Sukrisno. (2009). *Etika Bisnis dan Profesi: Tantangan Membangun Manusia Seutuhnya*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sutoyo, A. (2011). *Pendidikan Keangnegeraan Untuk Perguruan Tinggi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Teichman, J. (1998). *Etika Sosial*. Sudiarja, A (penerj.). Yogyakarta: Kanisius.
- Yusuf (2014). *Metode Penelitian (Kuantitatif, Kualitatif dan Penelitian Gabungan)*. Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri.

## **2. JURNAL**

- Agarwal, J and Malloy, D. (1999). Ethical Work Climate Dimensions in Not-For-Profit Organization: An Empirical Study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 20, pp. 1-14.

- Agarwal, J and Malloy, D. (2003). Factors Influencing Ethical climate in A non-Profit organization: An Empirical Investigation. *International journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, Vol. 8, pp. 224-250.
- Agarwal, J., Malloy, D dan Rasmussen, K. (2014). The Ethical Climate of Government and non-profit Organizations Implications for Public-private Partnerships. *Public Management Review*, Vol. 5, pp. 83-97.
- Ambrose, M. L., Arnaud, A., dan Schminke, M. (2008). Individual Moral Development and Ethical Climate: The Influence of Person-Organization Fit on Job Attitudes. *Journal of Business Ethics*, Vol. 77, pp. 323-333.
- Arnaud, A dan Schminke, M. (2012). The Ethical Climate and Context of Organizations: A Comprehensive Model. *Journal of Organization Science*, Vol. 23, pp. 1767-1780.
- Barnett, T & Vaicys, C. (2000). The Moderating Effect of Individuals' Perceptions of Ethical Work Climate on Eyhical Judgments and Behavioural Intentions. *Journal of Business Ethics*, Vol. 27, pp. 351-362.
- Baskin, M. E., Vardaman, J. M., dan Hancock, J. I. (2016). The Role of Ethical Climate and Moral Disengagement in Well-Intended Employee Rule Breaking. *Institute of Behavioral and Applied Management*, pp. 71-90.
- Borry, E. (2017). Ethical Climate and Rule Bending: How Organizational Norms Contribute To Unintended Rule Consequences. *Journal of Public Administration*, Vol. 95, pp. 78-96.

- Chouaib, A dan Ferid Zaddem. (2013). The Ethical Climate at Work. Promoting Trust in Organizations. *Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Enterprise*, pp. 15-30.
- DeConinck, James. (2011). The Effects of Ethical Climate on Organizational Identifications, Supervisory Trust and Turn-over Among Salespeople. *Journal of Business Research*, Vol. 64, pp. 617-624.
- Denison, D. R. (1996). What is The Difference Between Organizational Culture And Organizational Climate ? A Native's Point of View on a Decade of Paradigm Wars. *The Academy of Management Riview*. Vol. 21, pp. 619-654.
- Elci, M., dan Alpkhan, L. (2009). The Impact of Perceived Organizational Ethical Climate on Work Satisfactions. *Journal of Business Ethics*, 84(3), 297-311.
- Feinberg, M., dan Willer, R. (2013). The Moral Roots of Environmental Attitudes. *Psychological Science*, Vol. 24. pp. 56-62.
- Filipova, A. (2011). Relationship among Ethical Climates, Perceived Organizational Support, and Intent-to-Leave for Licensed Nurses in Skilled Nursing Facilities. *J Appl Gerontol.*, Vol. 30, pp. 44-66.
- Hoffman, M. L. (2000). Empathy and Moral Development: Implications for Caring and Justice. *Cambridge University Press*, Cambridge UK.
- Ingram, Thomas dan Schwepker, W. (2007). Salesperson Ethical Decision Making: The Impact of Sales Leadership and Sales Management Control Strategy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27, pp. 310-315.

- Kotler, Philip dan Lee, Nancy. (2005). *Corporate Social Responsibility*. New Jersey: John Wiley and Sons, Inc.
- Leung, A (2007). Matching Ethical Work Climate to In-role and Extra-role Behaviours in a Collectivist Work Setting. *Journal of Business Ethics*, Vol. 79, pp. 43-55.
- Manroop, L. (2015). Human Resource Systems and Competitive Advantage: An Ethical Climate Perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 24, pp. 187-204.
- Martin, K & Cullen, J. (2006). Continuities and Extensions of ethical Climate Theory : a Meta-Analytic Review. *Journal of Business Ethics*, Vol. 69, pp. 175-194.
- Neubaum, D. O., Mitchell, M. S and Schminke, M. (2004). Firm Newness, Entrepreneurial Orientation and Ethical Climate. *Journal of Business Ethics*, Vol. 4, pp. 335-347.
- Newman, A., Round, H., Bhattacharya, S dan Roy, A. (2017). Ethical Climates in Organizations: A Review and Research Agenda. *Business Ethics Quarterly*, Vol. 23, pp. 475-512.
- Parboteeah, K.P., Victor, B., and Cullen, J.B. (2003). The Effect of Ethical Climates on Organizational Commitment: A Two-Study Analysis. *Journal of Business Ethics*, Vol. 46. P. 127.
- Parboteeah, K.P., Cullen, J.B., Victor, B and Sakano, T. (2005). National Culture and Ethical Climate: a Comparison of US and Japanese Accounting Firms. *Management International Review*, Vol. 45, pp. 459-481.

- Peterson. (2003). The Relationship Between Ethical Pressure, Relativistic Moral Beliefs and Organizational Commitment. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 18, pp.557-572.
- Putranta, M dan Kingshott. (2011). The Relationship Between Ethical Climates, Ethical Ideologies and Organisational Commitment Within Indonesian Higher Education Institutions. *Journal Acad Ethics*, Vol. 9, pp. 43-60.
- Saur, D and R. Khuntia (2004). Does Ethical Climate Influence Unethical Practices and Work Behaviour ? *Journal of Human Values*, Vol. 10. p. 1.
- Schaubroeck, J. M., Hannah, S. T., Avolio, B. J., Kozlowski, S. W. J., Lord, R. G., Trevino, L. K., Dimotakis, N., & Peng, A. C. (2012). Embedding Ethical Leadership Within and Across Organization Levels. *Academy of Management Journal*, Vol.55, pp. 1053-1078.
- Sherrill, D. (2008). An Explonatory Study of Ethical Climate Perceptions of The Mortgage Banking Industry. Ann Arbor, MI: ProQuest Information and Learning Company.
- Simha, Aditya and Cullen, J. (2012). Ethical Climates And Their Effects on Organizational Outcomes: Implications From The Past And Prophecies For The Future. *Journal Academy of Management's Perspectives*, Vol. 01, p. 56.
- Sodeify, R. (2013). Nurses' Experiences of Perceived Support and Their Contributing Factors: A Qualitative Content Analysis. *Iranian Journal of Nursing and Midwifery Research*, Vol. 18, pp. 191-197.

- Tanner, E. C., Tanner, J. F., dan Wakefield, K. (2015). Panacea or Paradox ? The Moderating Role of Ethical Climate. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 35, pp. 175-190.
- Trevino, L. K., Weaver, G. R., & Reynolds, S. J. (2006). Behavioral Ethics in Organizations: A Review. *Journal of Management*, Vol. 32, pp. 951-990.
- Tsai, M. T and C, C. Huang (2007). "The Relationship among Ethical Climate Types, facets of Job Satisfaction, and The Three Components of Organizational Commitment: A Study of Nurses in Taiwan. " *Journal of Business Ethics*, Vol. 80, pp. 565-581.
- VanSandt, C. V., Shepard, J. M., dan Zappe, S. M. (2006). An Axamination of The Relationship Between Ethical Work Climate and Moral Awareness. *Journal of Business Ethics*, Vol. 68, pp. 409-432.
- Victor, B dan Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 101-125.
- Viktor, et al. (1993). A Theory and Measure of Ethical Climate in organizations, in W. C. Frederick (ed.). *Research in Corporate Social Performance and Policy*, Vol. 9, pp. 51-57.
- Wimbush, J. C., dan Shepard, J. M. (1994). Toward an Understanding of Ethical Climate: Its Relationship to Ethical Behavior and Supervisory Influence: *Journal of Business Ethics*, 13(8), pp. 637-647.
- Wyser. (2009). Ethical Climate in Public Administration. EGPA Annual Conference-Malta. *Journal of Business Ethics*, pp. 2-18

### **3. INTERNET**

<https://m.detik.com>, diakses tanggal 26 April 2019

<https://m.merdeka.com>, diakses tanggal 26 April 2019





**PERNYATAAN KESEDIAAN  
MENJADI PARTISIPAN DALAM PENELITIAN**

Nama : \_\_\_\_\_  
Alamat : \_\_\_\_\_  
Instansi : \_\_\_\_\_  
Jabatan : \_\_\_\_\_  
No. HP : \_\_\_\_\_  
Email : \_\_\_\_\_

Bersedia untuk menjadi partisipan dalam penelitian yang berjudul “Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera di Kabupaten Sikka: Sebuah Tinjauan Kualitatif” yang akan dilakukan oleh Stefanus Genosius Selong Pareira, Mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Universitas Atmajaya Yogyakarta.

Saya telah dijelaskan bahwa informasi dalam wawancara ini hanya digunakan untuk kepentingan akademis dan saya secara suka rela bersedia menjadi partisipan dalam penelitian ini.

Maumere, 2019

Mengetahui

( \_\_\_\_\_ )

Keterangan:

- Lembaran kesediaan ini berlaku untuk 1 orang
- Setiap partisipan boleh membatalkan kembali kesediaannya, apabila merasa tidak berkenan.
- Lembaran kesediaan ini hanya berlaku untuk penelitian dengan judul yang tersurat di atas.

Dosen Pengampu: M. Parnawa Putranta, M.B.A., Ph.D.

Email: [parnawa@staff.uajy.ac.id](mailto:parnawa@staff.uajy.ac.id).



**LAMPIRAN 2**  
**DAFTAR PERTANYAAN WAWANCARA**  
**UNTUK MASING-MASING KELOMPOK**  
**PARTISIPAN**

## **Protokol *Interview* untuk Manajer di Kantor Pusat**

### **(Daftar Pertanyaan Untuk Manajer)**

#### **a. EGOISME (E)**

##### **1. Individu (I)**

-(EI): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

##### **2. Lokal (L)**

-(EL): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ? jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

##### **3. Cosmopolitan (C)**

-(EC): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu melihat karyawan dalam organisasi ini berupaya untuk menciptakan efisiensi ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

#### **a. BENEVOLENCE (B)**

##### **4. Individual (I)**

-(BI): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada

orang lain (kolega maupun orang luar)? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**5. Lokal (L)**

-(BL): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli pada rekan sekerjanya dan mampu bekerja sama dengan semua anggota organisasi ? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**6. Cosmopolitan (C)**

-(BC): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini bertanggung-jawab dan peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

Jelaskan pendapat Bapak/ibu. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**c. PRINCIPLE (P)**

**7. Individual (I)**

-(PI): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ? Jelaskan pendapat anda.

**8. Lokal (L)**

-(PL): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti

aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?  
Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

### **9. Cosmopolitan (C)**

-(PC): Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah, mematuhi hukum secara ketat dan menghormati nilai serta norma profesi mereka ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

## **Protokol *Interview* untuk Kepala Bagian (Kabag.), Kepala TP dan Staf Manajemen serta Karyawan**

### **(Daftar Pertanyaan Untuk Kepala Bagian (Kabag.), Kepala TP dan Staf Karyawan)**

#### **a. EGOISME (E)**

##### **1. Individu (I)**

-(EI): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Bisa anda berikan contoh ?

##### **2. Lokal (L)**

-(EL): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan

diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**3. Cosmopolitan (C)**

-(EC): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu melihat karyawan dalam organisasi ini berupaya untuk menciptakan efisiensi ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**b. BENEVOLENCE (B)**

**4. Individual (I)**

-(BI): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega maupun orang luar)? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**5. Lokal (L)**

-(BL): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli pada rekan sekerjanya dan mampu bekerja sama dengan semua anggota organisasi ? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**6. Cosmopolitan (C)**

-(BC): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini bertanggung-jawab dan peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum?Jelaskan pendapat Bapak/ibu. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**b. PRINCIPLE (P)**

**7. Individual (I)**

-(PI): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ? Jelaskan pendapat anda.

**8. Lokal (L)**

-(PL): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**9. Cosmopolitan (C)**

-(PC): Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah, mematuhi hukum secara ketat dan menghormati nilai serta norma profesi ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**Protokol *interview* bersama nasabah dan masyarakat**

**(Daftar Pertanyaan untuk Nasabah dan Masyarakat)**

**a. EGOISME (E)**

**1. Individu (I)**

-(EI): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa seluruh anggota

organisasi tersebut lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Jelaskan pendapat anda ? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

## **2. Lokal (L)**

-(EL): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa seluruh anggota organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

## **3. Cosmopolitan (C)**

-(EC): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ibu melihat bahwa seluruh anggota organisasi tersebut berupaya untuk menciptakan efisiensi dalam pelayanannya? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

## **b. BENEVOLENCE (B)**

### **4. Individual (I)**

-(BI): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa seluruh anggota organisasi tersebut peduli kepada orang lain (kolega ataupun teman sekerjanya)? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**5. Lokal (L)**

-(BL): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ ibu merasakan bahwa seluruh anggota organisasi tersebut peduli pada rekan sekerjanya dan mampu bekerja sama dengan semua anggota organisasi ketika memberikan pelayanan? Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**6. Cosmopolitan (C)**

-(BC): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa seluruh anggota organisasi tersebut bertanggung-jawab dan peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

Jelaskan pendapat Bapak/ibu. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

**c. PRINCIPLE (P)**

**7. Individual (I)**

-(PI): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ibu merasakan bahwa seluruh anggota organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ketika memberikan pelayanan? Jelaskan pendapat anda.

**8. Lokal (L)**

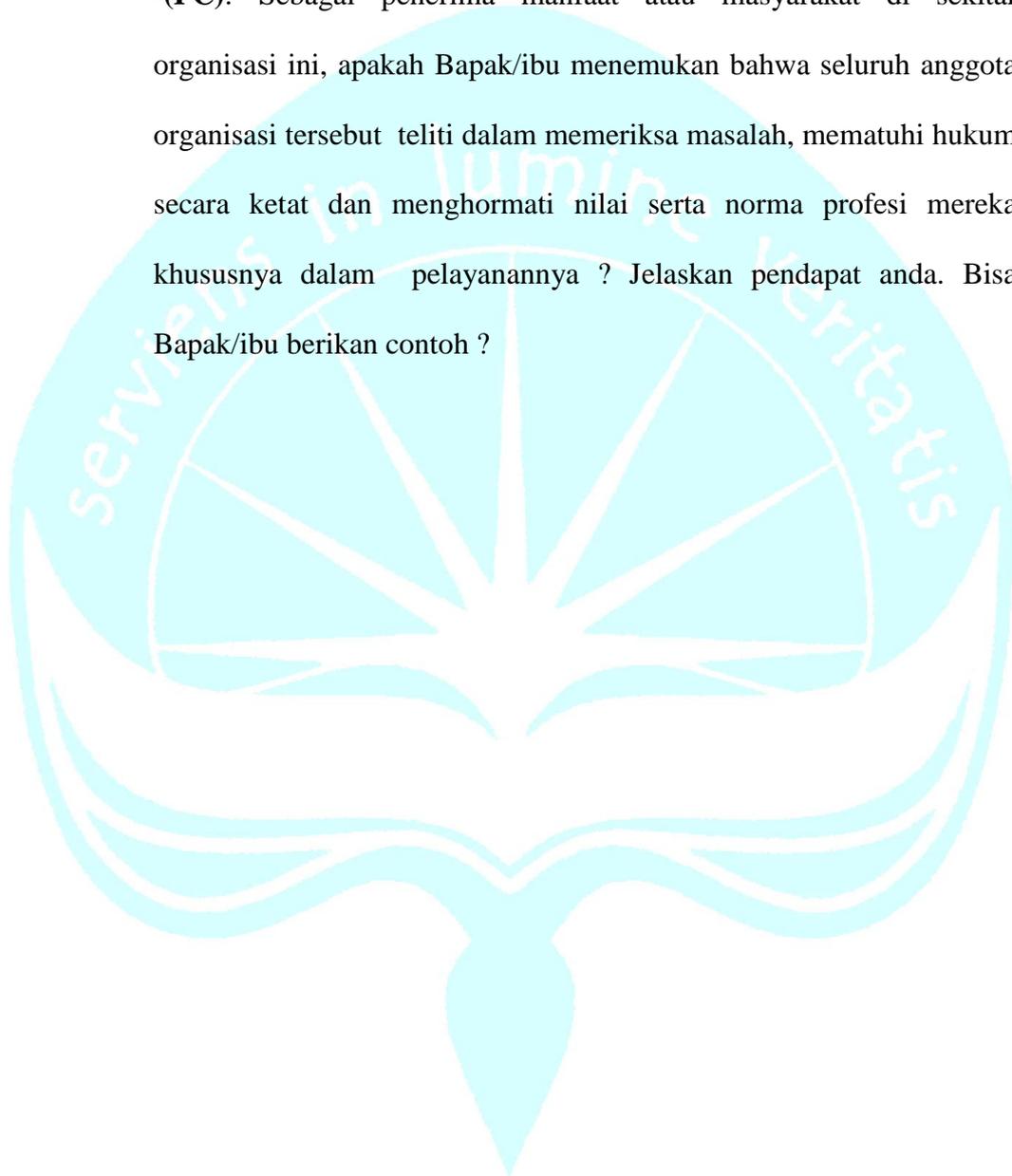
-(PL): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa seluruh anggota organisasi tersebut ketat mengikuti aturan dan prosedur serta

menghormati kebijakan organisasi mereka? Jelaskan pendapat anda.

Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?

### **9. Cosmopolitan (C)**

-(PC): Sebagai penerima manfaat atau masyarakat di sekitar organisasi ini, apakah Bapak/ibu menemukan bahwa seluruh anggota organisasi tersebut teliti dalam memeriksa masalah, mematuhi hukum secara ketat dan menghormati nilai serta norma profesi mereka khususnya dalam pelayanannya ? Jelaskan pendapat anda. Bisa Bapak/ibu berikan contoh ?





## Pelaksanaan Kegiatan Wawancara

No.	Partisipan	Waktu	Durasi Rekaman	Tempat Wawancara
1	P.01 (X1)	Kamis,03 Januari 2019 (09.00-11.00)	72 menit 22 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor Pusat sesuai keinginan partisipan.
2	P.02 (X2)	Jumad,04 Januari 2019 (08.30- 10.30)	70 menit 12 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor Pusat sesuai keinginan partisipan.
3	P.03 (X3)	Sabtu,05 Januari 2019 (10.00-12.00)	60 menit 4 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor Pusat sesuai keinginan partisipan.
4	P.04 (X4)	Senin,07 Januari 2019 (14.00-16.00)	75 menit 20 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di rumah sesuai keinginan dan kesepakatan bersama partisipan.
5	P.05 (X5)	Kamis,10 Januari 2019 (08.00-10.00)	62 menit 2 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor CUBS Cabang Kewapante sesuai keinginan partisipan.
6	P.06 (Q1)	Jumad,11 Januari 2019 (10.00-12.00)	70 menit 30 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor Pusat sesuai keinginan partisipan.
7	P.07 (Q2)	Rabu,09 Januari 2019 (08.00-10.00)	65 menit 21 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor Pusat sesuai keinginan partisipan.
8	P.08 (Q3)	Senin,14 Januari 2019 (09.00-11.00)	60 menit 25 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor CUBS Cabang Kewapante sesuai keinginan partisipan.
9	P.09 (Q4)	Kamis,17 Januari 2019 (09.00-11.00)	77 menit 2 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di Kantor CUBS Cabang Kewapante sesuai keinginan partisipan.
10	P.10 (Y1)	Jumad,18 Januari 2019 (16.00-18.00)	65 menit 15 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di rumah partisipan.
11	P.11 (Y2)	Senin,21 Januari 2019 (17.00-19.00)	50 menit 4 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di rumah partisipan.
12	P.12 (Y3)	Kamis,24 Januari 2019 (16.00-18.00)	43 menit 2 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di rumah partisipan.
13	P.13 (Z1)	Senin,28 Januari 2019 (16.00-18.00)	40 menit 15 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di rumah partisipan.
14	P.14 (Z2)	Rabu,30 Januari 2019 (11.00-13.00)	46 menit 20 detik	Kegiatan wawancara di lakukan di rumah partisipan.



## TRANSKRIP WAWANCARA

### Partisipan I P.01(X1)

Keterangan:

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Baik Bapa, selamat pagi. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Oke..baik..silahkan

\*Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi

karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). **Ethical criteria** (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat

pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..bapa, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah bapa ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\*Untuk sementara belum, kita lanjut dengan pertanyaan saja adik...

\*Baik bapa, kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang pimpinan di organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin Bapa bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\*Eeeh...Secara umum itu adik-adik ini kalau baru datang dan bergabung dengan CU ini, mereka mungkin masih lebih urus diri sendiri. Tetapi seiring berjalannya waktu karena disini ada banyak diklat dan banyak kegiatan itu diarah supaya staf itu bukan tidak peduli terhadap dirinya tetapi mereka pelan-pelan akan tergerus untuk tidak seperti itu lagi. Dan..eeeh...Saya sebagai pemimpin selalu mengatakan kepada mereka; jika anda lebih cenderung mementingkan kepentingan diri sendiri di tempat ini, mau tidak mau anda harus mengurus kepentingan orang lain, mengurus kebersamaan, mengurus anggota, mengurus teman-temanmu, dan lain-

lain. Tetapi untuk sampai pada orang-orang yang memiliki rasa kepedulian yang tinggi seperti itu tidak gampang tetapi beberapa orang ini akan sangat cepat dan juga sangat tergantung pada bawaan diri. Tetapi secara organisasi, tempat ini adalah wadah dimana orang dibentuk untuk orang lain, lalu dirinya terurus dengan mengurus orang lain. Sehingga adik-adik yang terus-menerus mengembangkan kesendirian, keegoan, ke-Aku-an itu akan tergerus dengan sendirinya dan akan sendiri jadinya. Abang bisa perhatikan saja, adik-adik seperti ini. Memang belum semua sesuai harapan kita, tetapi perjuangan untuk membentuk mereka sehingga merasa bahwa kepenuhan dirinya dapat dipenuhi dengan melayani orang lain itu tidak gampang. Tetapi di sini iklimnya seperti itu.

\*Sejauh bapa mengamati karyawan di organisasi ini sejak awal sampai saat ini, apakah kegiatan diklat atau pendidikan seperti yang bapa katakan itu sungguh memberikan pengaruh signifikan ? Mungkin bapa bisa berikan contoh tentang hal ini.

\*\*Mungkin di awal saja karyawan di sini cenderung mementingkan diri sendiri tetapi segala diklat pasti diarahkan. Pelan-pelan adik-adik disini akan terarah ke kesadaran itu, karena segala diklat di sini mengarah ke tujuan itu, suka tidak suka ini anda masuk dalam pekerjaan untuk melayani, sehingga anda melayani dirimu melalui pelayanan untuk orang lain. Contoh konkritnya; adik-adik ini selalu tahu apa yang harus mereka kerjakan atau apa yang menjadi tugas mereka di organisasi ini. Staf yang berurusan dengan kredit bekerja sesuai job descnya, staf lapangan bekerja di lapangan bekerja sesuai tugasnya di lapangan. Jadi pelan-pelan membaik, karena adik-adik yang awal ini juga mengikuti pengaruh yang baik dari

angkatan-angkatan sebelumnya. Diklat eksternal itu tidak terlalu memberikan pengaruh untuk pembentukan ini, tetapi pembentukan ini lebih banyak terjadi di lingkungan internal organisasi ini. Paket diklat itu ada yang untuk pimpinan itu sampai ke etos kerja, jadi ini bahan yang berat sekali, tetapi kalau pulang praktiknya di sini dalam organisasi ini. Dari proses diklat inilah adik-adik ini bergerak untuk mengurus diri melalui orang lain.

\*Kemudian bapa, apakah dengan proses diklat itu maka kecenderungan egois karyawan di organisasi ini benar-benar hilang ?

\*\*Ego tetap ada tapi harus diolah secara baik. Misalnya adik-adik punya urusan pribadi itu sedemikian rupa diatur sehingga setelah menyelesaikan tugas lalu diberikan kesempatan untuk urusan pribadi. Cara yang sering diterapkan itu, adik-adik dapat mendelegasikan tugasnya ini ke orang, baru diberi kesempatan untuk mengurus diri sendiri. Tetapi, pada prinsipnya dia tidak boleh meninggalkan urusan banyak orang itu ditinggalkan begitu saja. Sehingga, bukan muncul egonya tetapi *dimanage*.

\*Seperti yang bapa katakan pada awal tadi bahwa adik-adik ini khususnya yang baru bergabung dengan organisasi cenderung ego. Mungkin bapa bisa berikan contoh konkret kecenderungan ego itu.

\*\*Contoh ada keluhan yang muncul sekarang seperti ini; pertumbuhan anggota cenderung lambat. Kalau kami di masa lalu itu di aktivitas awal itu, pergi kemana-mana urus anggota, datengin orang, tetapi adik-adik sekarang itu cenderung pasif. Mereka datang pada saat organisasi ini sudah mapan. Mungkin di dalam hati mereka kesadaran itu ada tetapi kemampuan lambat untuk berubah. Kalau kita

lihat loyalitas misalnya, adik-adik staf lama itu level loyalitasnya tinggi sulit dikalahkan oleh adik-adik sekarang. Atau solidaritas, itu adik-adik yang baru ini sangat sulit menyesuaikan, karena mereka datang pada saat organisasi ini sudah matang.

\*Kemudian, sehubungan dengan jawaban bapa tadi, saya ingin bertanya; apa yang menjadi faktor utama karyawan yang lama itu lebih loyal dan mengapa bapa mengatakan demikian ?

\*\*Saya katakan bahwa staf-staf lama itu loyalitasnya lebih tinggi dari adik-adik sekarang ini, karena kami hadir pada masa pengembangan sehingga jika kami tidak bersama di awal itu pasti sangat sulit. Itu masih terasa sampai sekarang, adik-adik staf lama itu cenderung lebih tinggi loyalitasnya daripada staf baru. Kemudian, Saya sendiri sebagai pimpinan akan sangat marah jika segala sesuatu tentang nilai itu tidak dilaksanakan. Nilai kami seperti; beriman, bijaksana, solider, rendah hati, jujur dan tekun ini jika hanya selesai di mulut itu pasti saya sangat marah. Saya sendiri sebagai pemimpin itu maksimal menekankan hal tentang nilai seperti itu.

\*Ok, baik bapa. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang pemimpin dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\*Ya, Itu tadi karena prinsip mengurus diri melalui mengurus orang lain, maka adik-adik di sini lebih cenderung untuk lebih mementingkan kepentingan

organisasi. Misalnya, berkaitan dengan kenaikan Gaji berkala, ada kenaikan kepangkatan yang berujung pada kenaikan tunjangan. Dengan demikian, saya selalu katakan; tulisan tentang itu boleh ada, tetapi saat kita ingin mengeksekusi, lihat kemampuan lembaga. Jangan sampai kita menuntut segala hak tapi lembaga mati. Jadi demi kepentingan organisasi seperti ini.

\*Berdasarkan jawaban bapa, maka kita dapat melihat bahwa segala aksi semua staf manajemen yang ada dalam organisasi ini diarahkan untuk tetap menjaga citra dan kepentingan organisasi, tetapi apakah bahkan sampai harus meninggalkan tanggung-jawab sosial ? Mungkin bapa bisa jelaskan.

\*\*Contoh sederhananya; Hari minggu kemaren kan kita kerja di sini seharusnya hari libur itu di rumah, tetapi ini konsekuensi dari misi sejati kami (*Helping people to help them self*) akan tetap di kantor sampai tugas selesai walaupun ada tanggung-jawab sosial lain di luar organisasi ini

\*Kemudian, sehubungan dengan ini, apakah demi menjaga citra organisasi ini, setiap karyawan wajib meninggalkan kepentingan diri sendiri ? Mungkin bapa bisa jelaskan.

\*\*Tidak wajib. Ada istilah misalnya; 100% mengurus diri, 100% menurus lembaga dan 100% mengurus keluarga. Kami yang sebagai staf manajemen ini tidak harus meninggalkan kepentingan diri sendiri untuk citra organisasi ini, tetapi perlu diolah sedemikian rupa sehingga ada skala prioritasnya. Misi lembaga ini saja sudah menunjukkan kalau kita sebagai staf manajemen ini harus selalu siap walaupun perlahan. “lakang Ata Bi’an, Tena Mehan Sudan Sogor” itu memiliki makna tersendiri dengan menolong orang lain walaupun bertatih-tatih. Melalui

sistem pembelajaran MAYFO (*Managing Your-self For Others*) atau etos kerja, etos kepemimpinan harus menjadi bagian dari diri setiap karyawan di tempat ini. Pilihan mengurus orang harusnya anda sudah selesai dengan mengurus diri sendiri, karena jika anda toh masih mengurus diri dan merasa bahwa kegiatan di Lembaga ini akan meninggalkan kepentingan diri anda sendiri, berarti anda tidak cocok berada di dalam organisasi ini. Seharusnya setiap orang yang ikut bergabung dalam lembaga ini sadar bahwa mengurus orang lain dan dengan demikian urusan anda terpenuhi. Dengan demikian, agar semua urusan, baik pribadi, sosial atau lembaga itu perlu dimanage. Di CU dunia ada ujaran; 100% mengurus diri, 100% mengurus lembaga dan 100% keluarga keluarga. Jadi semuanya harus 100%.

\*Baik bapa, apabila ada kasus bahwa pada suatu waktu tertentu, staf karyawan harus melayani nasabah dengan teliti dan saksama tetapi pada saat yang sama, ada pun kebutuhan pribadi yang harus dilakukannya segera. Bagaimana tanggapan bapa tentang kasus ini ?

\*\*Prinsipnya lembaga itu ada terus untuk melayani orang, maka karyawan di sini harus bisa mendelegasikan tugasnya itu kepada temannya apabila ada kebutuhan mendadak, tetapi tanggung-jawab tetap dipegang oleh pribadi bersangkutan. Sehingga boleh dikatakan; di lembaga ini sangat fleksibel, dan untuk menyelesaikan persoalan seperti itu, maka setiap karyawan disini dinaikan kapasitasnya seimbang. Hal ini selalu diperhatikan agar kepentingan lembaga selalu terjaga.

\*Baik..Bapa, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah bapa melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin bapa bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\*Ya, mereka selalu berjuang untuk menciptakan efisiensi. Hmm... Contoh konkrit; kertas saja jika masih bisa dipakai sisi sebaliknya, harus dimanfaatkan dulu, kalau sudah tidak bisa lagi baru di buang. Selain itu, banyak dari adik-adik yang bertugas di lapangan, kalau turun lapangan sering mengisi bensin dengan uang sendiri. Sebenarnya sesuatu yang seperti ini tidak boleh, tetapi standarisasi biaya di sini belum mampu mengakomodir hal-hal seperti itu. Adik-adik di sini cenderung berada pada level mengurus orang itu lebih, sehingga mereka bisa berkorban sampai seperti itu.

\*Baik...bapa. Apakah beberapa contoh yang bapa berikan sehubungan dengan efisiensi itu sudah sangat mewakili bahwa karyawan di organisasi ini selalu berusaha untuk efisien ?

\*\*Sebenarnya masih banyak sekali contoh-contoh yang berhubungan dengan efisiensi di lembaga ini, tetapi menurut saya beberapa contoh yang saya kasih itu sudah cukup mewakili.

\*Dalam hubungannya dengan hal ini, apakah ke-efisiensi-an kerja karyawan dalam organisasi ini sudah sangat bagus dan menutup kemungkinan adanya keluhan dari nasabah ?

\*\* Sebenarnya lebih banyak nasabah itu prihatin dengan kami yang terlalu hemat sehingga komplain tentang karyawan yang melakukan pemborosan itu tidak

pernah ada. Kalau dari pihak nasabah mengatakan kami terlalu efisien, justru banyak.

\*Seperti yang bapa jelaskan bahwa banyak sekali komentar positif nasabah tentang keefisienan organisasi ini. Namun, yang ingin saya tanyakan bagaimana tanggapan Bapa sendiri selaku pimpinan dalam organisasi ini sehubungan dengan efisiensi kerja karyawan ?

\*\* Kalau berbicara tentang keluhan saya sebagai pemimpin terhadap keefisienan adik-adik ini; misalnya keluhan karena penggaris yang hilang lagi dan lain-lain, jadi keluhannya sifatnya sederhana seperti itu dan sudah mulai diminimalisir. Saya perfeksionis orangnya. Mungkin bagi pemimpin yang lain bukan masalah, tetapi bagi saya menjadi masalah. Kalau tentang kerjaan yang efektif dan efisien, mungkin standart saya yang terlalu tinggi, sehingga terkadang walaupun adik-adik ini dikirim untuk mengikuti TC (*Training Center*) itu mereka kelihatan menonjol jika dibandingkan dengan karyawan lain dari organisasi lain. Tetapi kalau di dalam organisasi ini, karena standart yang saya pasang tinggi, maka saya melihat mereka masih ada yang kurang. Memang, jika mereka bersaing dengan karyawan lain dari organisasi lain, mereka ini selalu lebih baik dalam hal keefisienan dan keefektifan dalam bekerja. Tetapi di mata saya mereka masih harus meningkatkan kapasitas dirinya.

\*Baik Bapa.. sehubungan dengan standart tinggi yang bapa katakan itu, lalu apa yang menjadi ukuran sehingga standart yang Bapa tetapkan itu tinggi untuk karyawan dalam organisasi ini ?

\*\*saya orang accounting, saya besar di kantor akuntan publik, saya pernah memegang beberapa perusahaan kecil di Samarinda dulu dan saya pernah mengalami beban kerja yang tinggi sehingga untuk menahkanya itu kita harus berusaha untuk seefisien mungkin terutama harus cepat dan tepat. Dengan demikian, saya juga mau adik-adik ini pun mampu menahkanya dan mengelola secara baik beban kerja setinggi apa pun.

\*Baik Bapa, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai pemimpin dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Ya, kami sering terlibat dan bersolider dengan orang lain. Saya paling senang itu menahkanya solidaritas itu, baik diantara kami dan di luar.

\*Contoh konkret dari solidaritas yang sering ditunjukkan oleh karyawan dalam organisasi ini seperti apa, bapa ?

\*\* Contoh konkretnya; ada adik dari seorang karyawan di sini sedang mengalami kecelakaan sehingga kami berkumpul untuk urungan biaya dan itu sering terjadi seperti itu. Solidaritas seperti ini sifatnya sukarela tidak diatur dalam aturan, semua berlangsung secara alami. Kami juga memiliki nilai inti yaitu solider, jadi kalau nilai ini tidak dipraktikkan itu percuma, dicabut saja nilai itu.

\*Aksi solidaritas seperti yang bapa katakan sebagai bentuk kepedulian itu, apakah memiliki intensi khusus ataukah karena nilai yang ada dalam organisasi ini maka setiap karyawan wajib mengikutinya ? Mungkin Bapa bisa jelaskan.

\*\* Kami bersolider seperti ini tanpa pamri, kami tidak mengharapkan balasan apa pun. Contoh konkretnya juga di lembaga ini, ada karyawan yang sangat sering mendapat solidaritas teman-temannya, ada juga yang belum, tetapi tidak menjadi soal karena akan tiba saatnya. Tiba saatnya kita harus memberi, ya kita beri. Saya juga percaya bahwa walaupun saya tidak lihat adik-adik ini juga terbiasa untuk peduli kepada orang lain. Kalau dalam organisasi ini secara internal, keluarga Bati itu masih kami anggap adalah bagian dari kami, tetapi sering juga di luar keluarga Bati asalkan dia mau beritahukan, pasti kami bersama-sama membantu. Bentuk solidaritas yang juga sangat kelihatan itu, ketika salah satu teman karyawan mereka ini ingin melangsungkan pernikahan, kami urungan mengumpulkan uang untuk membeli beberapa ekor kuda dan kami juga yang mengantarkannya sendiri ke tempat acara itu. Semua dilakukan dengan ketulusan karena kami merasa bersaudara.

\* Baik Bapa, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang pemimpin dalam organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Ya, sangat kelihatan bahwa semua karyawan di sini saling bekerjasama. Kerjasama yang dibangun antara adik-adik ini dapat terlihat dari contoh yang sedang terpampang ini, mereka sedang bekerjasama menyelesaikan laporan akhir tahun. Mereka ini juga sudah seperti keluarga, saudara jadi sangat kelihatan kalau mereka tidak saling canggung dalam membantu. Atau contoh konkret yang lain;

apabila temannya mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugas, mereka ini pasti bahu-membahu membantu. Mereka ini adalah orang-orang yang memiliki solidaritas yang tinggi, sehingga siapa saja cukup mengatakan dia butuh pertolongan, pasti mereka bantu. Kemudian hubungan antar mereka juga baik tidak pernah terjadi konflik. Tetapi, kalau tentang konflik ini di hati kecil mereka, saya tidak tahu. Namun, sebagai pimpinan, saya bisa membaca si A sedang berkonflik dengan si B, itu akan sangat kelihatan dari bahasa tubuh mereka, sehingga jika temukan seperti itu, saya langsung mengajak mereka untuk berdamai. Namun, sejauh ini cenderung tidak ada konflik antar karyawan dalam lembaga ini, tetapi dalam hati kecil terdalam mereka itu, saya tidak tahu ya. Kalau pun terjadi seperti itu, dengan breafing sederhana saja bisa selesaikan. Secara umum yang saya lihat mereka selalu kompak dan bekerjasama.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial). sebagai seorang pemimpin dalam organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Ya sangat, karyawan di sini sangat memperhatikan kepentingan nasabah begitu pun dengan masyarakat umum. Contoh konkret; kemaren itu kan hari libur, kami yang lain ini memang di sini sedang sibuk menyusun laporan akhir tahun tapi ada beberapa yang ada di tempat pelayanan untuk mengurus melayani nasabah. Kemudian, kalau ada kematian di sekitar kantor itu pasti management TP akan pergi melayat dan membawa karangan bunga.

\*Apakah bentuk konkret tanggung-jawab sosial seperti yang dicontohkan itu bersumber dari kebijakan yang dibuat dalam organisasi ini atau secara alami ?

\*\*eeh.. Kalau yang berhubungan dengan solidaritas itu lebih banyak berhubungan dengan praktek yang ada dalam organisasi ini bahkan solidaritas seperti itu sudah ada sebelum kebijakan ada. Menurut saya, jika karyawan melakukan tindakan solider itu hanya karena aturan berarti tidak ada. Saya sebagai pimpinan selalu kasih doktrin bahwa kalau mau mempraktikkan nilai itu harus lahir dari diri. Kalau saya lihat diantara adik-adik ini ada yang cenderung tidak mempraktikkan beberapa nilai inti kami seperti solider, beriman dan lain-lain itu, saya akan minta orang itu untuk menyebutkan nilai-nilai itu sebanyak sepuluh kali, setelah itu biasanya mereka langsung tobat.

\*Apakah pemenuhan kebutuhan akan minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat luas itu selalu berjalan baik tanpa adanya keluhan dari nasabah ? Mungkin bapa bisa jelaskan.

\*\* Sejauh yang saya amati di sini sedikit sekali keluhan tentang tanggung-jawab karyawan terhadap nasabah. Kalau pun ada keluhan dari nasabah itu cenderung nasabahnya yang iseng, karena ketika kita memeriksa perkara itu justru nasabahnya yang bermasalah. Jika saya temukan nasabah yang seperti itu, saya sering mengajak dia untuk bertemu dan ngobrol secara baik-baik untuk menyelesaikan masalah itu. Prinsipnya kami di sini, komplain itu harus ditanggapi, kadang kami sudah tahu nasabah bersangkutan yang bermasalah tetapi saya selalu mengajak untuk bertemu dan ngobrol baik-baik dan obrolan itu diarahkan supaya orang itu sadar bahwa sebenarnya dia yang salah.

\*Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang pemimpin dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau saya sebagai pimpinan pinginnya bahwa seluruh karyawan saya bisa memiliki keyakinan moral yang bagus dan dapat membuat pertimbangan moral, karena keyakinan moral itu kan sesuatu yang universal dan diyakini baik juga memiliki hubungan erat dengan nilai. Kemudian, karyawan harus secara sadar menentukan sendiri, jangan karena perintah atau tuntutan dan sebenarnya, arah yang saya mau, ke situ semua karyawan bisa membiasakan diri.

\*Berarti bapa menyetujui bahwa karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral seperti yang dimaksudkan sampai pada pengambilan keputusan itu ?

\*\*ya, saya sangat setuju itu. Mereka harus sampai pada tingkatan moralitas yang seperti itu.

\*Baik bapa, tetapi apa yang perlu dilakukan jika keyakinan moral karyawan itu bertentangan dengan aturan ? apakah aturan itu harus dilanggar ?

\*\* Kalau pun ada aturan yang diberlakukan tetapi bertentangan dengan keyakinan moral itu, kami melawannya secara terstruktur. Mereka punya unek-unek tentang aturan baiklah mereka sampaikan kepada saya, nanti saya yang mengelolanya. Mereka tidak boleh langsung memberontak terhadap aturan yang menurut mereka salah, itu menjadi tidak etis atau disampaikan kepada peribadi-peribadi secara langsung. Ada salurannya, nanti saya yang akan sampaikan kepada pengurus. Oke

lah, keyakinan moral itu benar, tetapi mengambil keputusan sendiri untuk memberontak itu tidak etis.

\*Kemudian, apabila ada sebuah peristiwa bahwa karyawan harus memutuskan menggunakan pertimbangan moralnya di luar aturan yang tertulis saat melayani nasabah dan keputusan itu memberikan manfaat kepada nasabah, apakah hal itu dapat diterima dalam organisasi ini ?

\*\* Kalau staf tidak mengembangkan keyakinan moral, itu tidak bagus. Lembaga dapat mengambil keyakinan moral yang baik sebagai kebijakan. Saya memberikan ruang untuk hal ini. Saya rasa ini penting, karena kalau tentang nilai ya semua staf harus ada di dalamnya. Tentang nilai, baik ditulis atau tidak ditulis tetap harus dibuat. Praktik itu nomor satu. Mungkin salah satu contoh konkret pernah ada tentara yang mabuk di depan kantor ini yang sedang kendarai sepeda motor, itu kalau tidak ditolong tentara bisa mampus. Tetapi ada beberapa karyawan di sini yang ambil alih motornya dan hantar orang itu pulang. Ini bukti kalau karyawan di sini selalu praktekkan bahwa mereka memiliki keyakinan moral yang baik.

\* Baik Bapa, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang pemimpin dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Ya, karyawan di sini taat mengikuti aturan tetapi kami fleksibel. Aturan itu memang kita harus ikuti tetapi kalau dibilang ikut sangat ketat, saya tidak anjurkan seperti itu. Misalnya; dulu waktu awal saya menjabat sebagai pimpinan,

saya sering katakan pada karyawan kalau mereka telat masuk kantor; mulai besok itu kalian boleh datang suka-suka saja, tetapi anehnya sampai sekarang mereka datang lebih cepat sampai sekarang. Saya tidak suka karyawan saya ikut aturan secara kaku, mereka boleh fleksibel tapi bertanggung-jawab. Soal kedisiplinan waktu diikuti secara baik. Fleksibel boleh tapi harus bertanggung-jawab dan jadi diri sendiri sehingga teratur. Kami patuh terhadap aturan tapi pada titik tertentu kami fleksibel. Kepatuhan terhadap aturan itu penting dan wajib tapi jangan patuh buta. Prinsipnya, aturan jangan dilanggar, fleksibel tapi tidak meninggalkan esensinya.

\*Berhubungan dengan sistem yang diberlakukan dalam organisasi ini dalam hal ketataan mengikuti aturan, tetapi tidak berarti “patuh buta”. Apakah karyawan dalam organisasi ini boleh sedikit keluar dari aturan itu ? Kemudian, Bagaimana menangani pelanggaran aturan yang mungkin saja terjadi akibat penyalahgunaan fleksibilitas itu ?

\*\*Hmm..saya selalu arahkan adik-adik di sini untuk selalu menjaga esensi dari aturan itu. Fleksibilitas terhadap aturan tidak berarti mereka boleh melanggar aturan. Mereka harus tahu mempertanggung-jawabkan segala hal yang mereka buat walaupun itu tidak diatur dan pokoknya jangan sampai merugikan. Pelanggaran aturan masih tetap ada, contoh; Masalah kedisiplinan seperti telat masuk kantor dan ada juga pelanggaran aturan yang paling berat, seperti; mengambil uang anggota. Tetapi, pelanggaran yang berat ini hanya pernah terjadi dua kali sejak CU ini berdiri sampai sekarang dan sudah ditindak lanjuti. Sampai sekarang masalah itu sudah tidak pernah terjadi lagi.

\*Jika kita berbicara tentang aturan maka ada tindakan penanganan pelanggaran aturan (*punishment*). Bagaimana organisasi ini menerapkan *punishment* untuk menangani pelanggaran-pelanggaran aturan itu ?

\*\* Kalau saya kaitkan dengan ruang *punishment*, pelanggaran-pelanggaran aturan berat sehubungan dengan moral atau mengambil uang anggota bisa langsung dikeluarkan, tetapi kalau saya secara pribadi, lebih senang jika orang yang bersalah itu dapat berubah. Jadi saya masih memberikan kesempatan kedua sembari membimbingnya untuk berubah tetapi kalau terjadi lagi, maka langsung dikeluarkan. Tetapi, rata-rata adik-adik di sini, karena lingkungan kerja mereka di sini membuat mereka betah dan jatuh cinta dengan pekerjaannya. Sistem kerja sama tim saya berlakukan sehingga ini menimbulkan kedekatan antara satu dan yang lainnya.

\*Bagaimana pemberlakuan *reward* dalam organisasi ini ?

\*\* Kalau tentang reward di sini belum maksimal. Standart gaji itu bagus karena sesuai dengan jam kerja tetapi kami bahkan masih bekerja di luar jam kerja karena nilai yang kami hayati sehingga karyawan melakukannya dengan sepenuh hati. Dan, pada titik ini belum maksimal reward lembaga tetapi ini terlanjur berbenturan dengan nilai yang dihayati sehingga adik-adik di sini mengatakan tidak apa-apa. Maka, sekali-sekali saya kasih bonus itu mereka sangat senang, mereka tidak pernah memperhitungkan pengorbanan dan kerja keras mereka. Kami tidak pernah mengeksekusi lembur padahal kami bekerja keras, tetapi paling kurang makan atau biaya transportasi, tetapi lembur yang dihitung secara pasti itu tidak ada dalam lembaga ini. Reward yang lain itu lebih pada perhatian

lembaga kepada mereka. Saya lihat dari prestasi mereka cenderung bagus jadi reward saya atur sendiri sesuai pengamatan saya terhadap prestasi adik-adik yang bagus. Ada satu hal yang penting yaitu Access breeding. Access breeding ini merupakan tantangan buat kami sehubungan dengan aturan yang fleksibel seperti ini. Karena Access Breeding ini berhubungan dengan sertifikasi jadi yang fleksibel akan sulit. Tapi pada prinsipnya pasti bisa lewati itu karena adik-adik disini taat aturan, saya yang membuat sistem ini sedikit fleksibel agar adik-adik ini tidak kaku. Namun, saya sangat keras dengan yang namanya nilai; jujur, solider, dan lain-lain itu.

\*baik, bapa. Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai pemimpin dalam organisasi ini, apakah bapa melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\*secara spesifik memeriksa masalah itu seperti apa ?

\*Mungkin sebagai contoh: apabila ada seorang nasabah datang untuk meminjam dan sejumlah uang yang dicairkan itu selalu sesuai dengan nominal yang diminta tanpa pernah terjadi selisih kurang atau pun selisih lebih. Bagaimana tanggapan bapa ?

\*\* Ya, karyawan dalam organisasi ini teliti memeriksa masalah dalam halnya dengan pencairan sejumlah uang pinjaman sesuai dengan angka yang diminta nasabah dan juga berhubungan dengan analisis konsultasi untuk menentukan kepantasan peminjaman. Saya sangat mengenal mereka ini, mereka ini jujur sehingga tidak ada unsur kesengajaan untuk mengambil uang anggota. Prosedur

yang sering diterapkan sekarang itu, sebelum uang itu diberikan pada nasabah dihitung berulang-ulang, baik kasir dan dipastikan oleh nasabah lagi.

\*Kemudian, dalam hubungan dengan penilaian bapa tentang kinerja baik karyawan yang dilihat dari ketelitian dalam bekerja ini, apakah menunjukkan bahwa mereka menghormati norma profesionalitas dan sungguh profesional ?

\*\* Kalau dalam hubungan dengan profesional, adik-adik ini belum sangat profesional tetapi maksimal mereka bekerja sehingga sangat minim komplein anggota terhadap kinerja adik-adik ini. Satu dua kesalahan tetap ada, contoh konkret; kemaren kami mengisi database anggota seperti no. KTP, ada yang hanya mengisi empat angka dan ini membuktikan masih ada ketidaktelitian, tetapi dalam hal-hal kecil seperti ini saja dan tidak sering terjadi juga. Saya tentuhkan standart yang tinggi untuk adik-adik ini dalam hal kerjaan supaya mereka semakin profesional, salah satunya dalam membuat Bisnis Plan. Sebenarnya gerak CU yang sesungguhnya itu harus sampai pada pemberdayaan, tetapi kami masih pada tahap pengelolaan uang dan ada usaha juga untuk sampai pada hal itu tetapi belum sampai atau bahkan cenderung gagal. Pemberdayaan ini memang adalah misi kami, tetapi untuk mewujudkannya sangat tidak mudah. Dan satu hal lagi, tentang cara profesional mengikuti aturan itu menurut saya terutama adik-adik harus kuat dulu soal nilai dalam arti esensinya.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 2 P.02(X2)

Keterangan

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*\*Hallo selamat siang ade

\*Ooh..hehe selamat siang ibu

\*\*Aduh jangan panggil ibu hehe..itu seperti kayak sudah tua sekali..panggil kaka saja..

\*Hehe..ok baik kaka..Oh iyha kaka bagaimana kita langsung lanjut saja ya dengan kegiatan wawancaranya ?

\*\*ok.. baik ade..hehe

\* Baik kaka,. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah

tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Baik ade..

\* Baik kaka, dalam proses penulisan tesis ini, saya mengambil satu teori tentang iklim etika sebagai acuannya. Teori ini digagaskan oleh Victor & Cullen pada tahun 1987, 1988. Teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi

ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (team interest dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, mungkin ada hal yang belum dipahami, bisa tanyakan saja.

\*Hmm..sepertinya belum ada ade, mungkin sebaiknya kita lanjut dulu

\*\* Ok..baik kaka, kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering

mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Untuk mementingkan kepentingan pribadi. Kalau saya alami, maka saya dapat katakan bahwa kecenderungan egois itu ada, ya...kalau kita mau berhitung sekitar 50 % ada dalam diri setiap karyawan dan aktivitasnya, bukan berarti tidak tulus. Contoh; disatu sisi jika kerjaan terlalu melebihi porsi kami pasti kami mengeluh. Kami kalau mau meminta izin untuk istirahat kan nanti berbenturan dengan aturan sehingga kalau sudah terlalu capeh itu kadang sedikit egois. Egoisnya itu kami tetap ingin minta istirahat dulu karena sudah terlalu lelah padahal teman yang lain juga masih serius bekerja.

\*Kemudian, apabila berhubungan dengan kasus demikian: pada suatu waktu tertentu karyawan harus melayani nasabah tetapi ada pun kebutuhannya mendadak yang sifatnya urgent terjadi pada waktu yang sama. Bagaimana tindakan karyawan selama ini dalam menanggapi hal itu ?

\*\* Kalau yang begitu tidak bisa ditolerir. Mungkin contohnya; pernah saya harus melayani pinjaman dengan plavon sesuai kewenangan saya dan bertepatan dengan mengurus mama yang sakit, tapi saya lebih memilih untuk tetap di kantor karena pinjaman itu berada pada wilayah otoritas saya.

\*Apakah kesadaran seperti ini juga dimiliki oleh karyawan yang lain?

\*\*Kalau sejauh yang saya lihat itu hampir semua karyawan di sini memiliki kesadaran yang sama untuk itu. Jika saya berhitung itu mungkin 70% karyawan berkorban untuk nasabah dan 30% nya bagi pribadi. Sebenarnya kami ini dilatih

untuk membuat skala prioritas sehingga kami dapat bedahkan mana yang urgen dan mana yang tidak terlalu penting.

\*Berdasarkan jumlah yang dihitung yakni 30% terkait urusan pribadi itu. Apa yang menjadi contoh konkretnya sehingga mencapai ukuran 30 % ini ?

\*\* Contohnya itu; saya bergabung dengan kelompok keagamaan jadi saya selalu meminta izin. Tetapi gunakan alasan berbeda. Ada teman-teman yang meminta izin untuk urusan belanja yang tidak urgent. Kalau hitungannya urgent ya berhubungan dengan kedukaan keluarga bati. Tetapi sebenarnya kami di dalam organisasi ini pun diberlakukan buku kontrol kerja manual tetapi itu tidak efektif lagi sampai sekarang.

\*Apakah ada karyawan yang memanfaatkan dana organisasi ini demi kepentingan pribadinya ?

\*\*Kalau tentang itu pernah terjadi ada karyawan yang mengambil uang anggota dan orang bersangkutan sudah dikeluarkan. Berdasarkan kejadian itu justru kami yang mempersalahkan diri sendiri mungkin karena kami yang kurang mengontrol karyawan sehingga ada peluang seperti itu, mungkin itu juga tergantung karakter setiap orang. tetapi kalau secara didikan, kami dididik secara baik di tempat ini tetapi semua kembali pada karakter diri masing-masing orang. Apalagi kami ini bekerja untuk mengelolah uang anggota yang banyak ini dan kami langsung lihat dan pegang, dalam hal ini kami dilatih ketahanan diri masing-masing. Penyelewengan itu pernah terjadi dua kali di lembaga ini.

\* Ok, baik kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan

dalam organisasi ini, apakah kita menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kalau untuk citra organisasi, kalau mau dilihat dari sisi keuntungan lembaga dan sampai merugikan staf itu si tidak juga. Kalau untuk image di luar itu ya. Kesejahteraan para staf itu dijaga tapi ada titik kelemahan belum ada standart yg diatur sehubungan dengan kesejahteraan para staf karena kami disini mau dibidang ada prestasi juga belum diukur, mungkin sudah diatur tetapi belum diberlakukan.

\* Apa contoh konkret sehubungan dengan usaha untuk menjaga image lembaga ini ?

\*\* Salah satu contoh konkret ada satu kejadian terkait pelayanan yang memang secara aturan memiliki keterkaitan dengan solidaritas kesehatan bahtera sejahtera. Dalam aturan kan berhubungan dana itu kita harus membayar dulu solidaritas baru bisa klaim. Ada kejadian di lembaga ini bahwa pernah ada seorang anggota yang sudah usia lanjut datang mengklaim solidaritas kesehatan itu padahal dia belum bayar, mungkin saja dia lupa. Tetapi sebenarnya member kami yang belum jelaskan tentang prosedur solidaritas kesehatan ini kepada bapa itu sehingga bapa ini membandingkan lembaga ini dengan yang lain. Dengan demikian untuk menjaga image lembaga ini. Mengantisipasi agar bapa ini tidak menceritakan yg buruk tentang organisasi ini maka kami ke rumahnya untuk menjelaskan. Contoh berikutnya itu terkait dengan pelayanan kami khusus di

bagian kredit, stafnya kami dinilai sedikit jutek dalam memberi penjelasan kepada anggota ketika melayani permohonan pinjaman sehingga anggota bersangkutan langsung mengatakan pelayanan CU ini buruk karena tidak ramah. Jadi image yang harus kami jaga jangan sampai anggota itu menyebarkan hal-hal yang buruk ini ke luar.

\*Apakah usaha untuk menjaga image seperti yang dicontohkan bahwa staf manajemen harus sampai menemui anggota di rumahnya itu diatur dalam kebijakan organisasi ini?

\*\* Penangan itu tidak diatur tetapi inilah yang harus kami buat untuk menjaga image lembaga ini yaitu sampai mengunjungi rumah anggota dan menjelaskan seharusnya. Dalam lembaga ini kami sebagai staf karyawan yang harus banyak berkorban karena kalau dilihat dari struktur maka anggota yang berkuasa sehingga kami yang harus merendah agar dapat menarik lagi anggota bersangkutan.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin kaka bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Kalau terkait efisiensi ini mungkin saya hubungkan dengan penghematan. Penghematan ini kalau di pihak lembaga itu diatur karena yang saya lihat kami sering membuat kategorisasi terhadap kebutuhan yang urgen dan yang tidak urgen. Selain itu, yang saya lihat di sini soal penggunaan-penggunaan yang sudah ditargetkan itu malah pemanfaatannya tidak sampai target itu, kami berusaha

menekan biaya sehingga hemat. Contoh; penggunaan ATK berkaitan dengan alat tulis dan lain-lain kami harus jaga betul karena ini memiliki keterkaitan dengan beban gaji kami. Tetapi yang saya lihat di lembaga ini penghematan yang dilakukan terlalu berlebihan. Disini ada yg pembiayaan rapat. Ada juga yg kami lihat pembiayaannya sia-sia.

\*Bagaimana hubungan antara penekanan biaya ATK dan beban gaji karyawan seperti penjelasan sebelumnya itu ?

\*\* Kalau pembiayaan gaji itu dihitung dari suku bunga yg didapat sesuai standart gaji kalau pembiayaan persediaan ATK membengkak maka akan diukur juga dengan gaji yang akan diberi. Ada yang namanya analisis pers yang berisi perhitungan tentang perhitungan biaya operasional sehingga dapat dilihat pembiayaan gajinya. Kalau lihat ada pembiayaan operasional membengkak maka ada penekatan gaji. Kalau disini pendapatan berkurang gaji kami tetap stabil kalau diluar bervariasi sesuai pendapatan. Tetapi organisasi ini tidak rugi karena disini dulu diberakukan penyisihan, kalau pendapatan 10 kita sisikan 5 jadi bisa menghendel kekurangan itu. Tetapi ini sudah tidak diberlakukan lagi karena alasan pajak. Dari pihak pajak akan bertanya mengapa organisasi ini suka melakukan penyisihan sehingga kami menjawab untuk mengantisipasi adanya kekuarangan yang mungkin terjadi.

\*Apakah organisasi ini pernah mendapatkan keluhan dari anggota sehubungan dengan efisiensi kerja dan pelayanannya ?

\*\* Kalau berhubungan dengan keluhan anggota ada. Anggota itu pasti membanding-bandingkan CU ini dengan yang lain. Keluhan yang sering kami

alami itu “kok suku bunga pinjaman kalian agak besar ya?”. Dengan melihat ini maka kemaren kami mengadakan rapat untuk mendiskusikan kembali suku bunga ini karena melihat persaingan di luar. Suku bunga yang besar ini akhirnya direvisi lagi karena disini lebih banyak anggota meminjam bukan menyimpan, akhirnya kami sadar bahwa rata-rata kebutuhan anggota terpenuhi itu di pinjaman bukan di simpanan. Dulu gaungnya ke situ ke besar suku bunga karena menyimpan banyak. Tetapi sekarang kami mengajarkan kepada anggota bahwa kesejahteraan tidak diukur dari simpanan tetapi dari juga dari pinjaman untuk memenuhi kebutuhan. Jadi khusus usah produktif, kalau meminjam untuk urusan konsumtif itu salah.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Kalau sejauh yang saya lihat, awal-awalnya itu boleh dikatakan bahwa kami tidak terlalu peduli pada urusan di luar organisasi ini. Tapi kami belajar dari Pak manager untuk selalu solider. Dan sudah menjadi kebiasaan kami disini dan bukan diajarkan oleh lembaga tetapi kami diajarkan oleh sistem yang diberlakukan manager untuk selalu bersolidaritas dengan orang lain. Contoh; kami bersolidaritas untuk membantu teman yang bapanya belum bergabung sebagai anggota tetapi kami urungan kumpul uang agar bapanya bisa bergabung dan memiliki tabungan di CU ini. Solidaritas yang kami bangun di lembaga ini terlepas dari aturan, semuanya atas dasar dorongan hati manager yang membawa kami. Kami bangun solidaritas antara kami, susah sama-sama dan kalau senang pun sama-sama. Kita

bersolidaritas sesuai kemampuan kita, tidak dipaksakan. Manajer yg menggerakkan kami untuk jangan egois, harus saling terbuka dan terbuka untuk membantu.

\* Oke kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Ada batasan-batasan tertentu ya. Kalau saya lihat team worknya betul-betul bagus dan ini yang baru saya alami disini. Kalau disini satu karyawan mengalami kesulitan karyawan lain wajib membantu. Jadi istilahnya itu susah harus sama-sama dan senang sama-sama. Cuma satu dua orang yang belum membuka diri secara utuh dan cenderung egois. Dan kalau mau jujur, kita manusia ini kan pasti ada kelemahan dan kelebihan masing-masing. Contoh: saya fasih terkait dengan pinjaman tetapi belum tentu fasih juga di bagian keuangan dan diklat. Tetapi kalau saya harus dimutasikan di bagian diklat maka saya harus duduk di posisi itu, nah ketika saya mengalami kendala itu pasti dibantu dan ditopang oleh teman-teman lain. Jadi kalau ada mutasi posisi berarti karyawan harus dibantu oleh teman lain yang punya kemampuan disitu. Pernah terjadi kami diberikan surat peringatan oleh manajer karena kami tidak membantu teman yang sedang kesulitan dalam mengerjakan tugasnya, sebenarnya itu tidak diatur dalam kebijakan organisasi ini. Masa percobaan 3 bulan untuk di kedudukan ini. Kami pernah diberi SP karena tidak bantu teman. Tipe manajer kami itu tidak suka kalau kami membiarkan teman berusaha sendiri dalam ketidaktahuan. Kemudian prinsip yang sekarang kami bangun dalam team work yaitu “kalau tidak tahu

harus katakan sejujurnya sehingga bisa dibantu”. Intinya staf mau bisa terbuka diri dengan kelemahannya karena ada juga karyawan yang sok tahu atau pura-pura tahu, ini yang pimpinan kami tidak suka. Disini kami diajarkan untuk tidak boleh malu untuk mengutarakan kelemahan karena bisa jadi boomerang untuk kami saat dimutasikan untuk duduk di posisi tertentu, ini akan vatal karena kerja jalan terus. Dalam organisasi ini semua karyawannya harus menguasai semua bidang karena ada sistem mutasi atau jenjang karier. Semua itu harus berangkat dari dalam organisasi sendiri supaya bisa ditunjukkan di luar. Semboyannya kami itu “Helping People To Help Them Self”.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Kepedulian yang kami buat selama ini kalau untuk ditingkat lembaga itu peduli kepada kepentingan masyarakat luar. Lembaga ini setiap tahun selalu memproses kebutuhan anggota. Salah satu contoh: dulu kami hanya bisa melayani anggota hanya dengan satu atau dua pelayanan terkait pelayanan pinjaman kebutuhan anggota. Tetapi seiring berjalannya waktu, kami sadar bahwa kebutuhan anggota itu ada untuk urusan pesta, ada untuk urusan perumahan, ada untuk urusan kendaraan. Nah di sisi itu lembaga melihat kebutuhan anggota belum terpenuhi kalau hanya membuka satu dua produk. Maka, di tahun kemaren kami buka beberapa produk lagi yakni; pinjaman kebutuhan anggota untuk pembangunan rumah, kami juga buka pinjaman untuk pembelian motor, juga biaya pendidikan.

\*Apa contoh konkret solidaritas untuk nasabah dan masyarakat luas ?

\*\* Kami buat solidaritas terkait dengan kematian dan kesehatan. Di sini jalinan (jaminan Perlindungan Kalimantan) ini untuk kematian dan untuk kematian ini juga ada iurannya yang dinamakan dengan TASDUKA(Iuran duka cita) ini khusus untuk anggota saja. Kalau untuk kesesahatan itu solkes (Solidaritas Kesehatan). Kalau untuk non anggota, di hari ulang tahun CU ini kami melakukan donor darah bersama dan kami juga mengundang instansi yang bisa beramal. Kami biasa bmengadakan perlombaan-perlombaan untuk sanggar-sanggar tari dan memberikan hadiah kepada pemenangnya, ini demi menarik minat anggota dan membantu serta menghibur masyarakat umum. Beberapa contoh jepedulain ini diatur dalam kebijakan organisasi ini. Sedangkan, kepedulian yang tidak diatur yaitu ketika ada masyarakat di sekitar kantor ini meninggal, kami pasti pergi melayat dengan membawa karangan bunga.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau keputusan yang kami ambil di luar dari aturan itu agak sedikit berbahaya. Aktivitas lembaga ini kan memberikan pelayanan, sehingga jika layanan yang kami berikan berbeda antara satu dan yang lainnya maka akan sangat repot. Dengan demikian, yang saya maksudkan di sini bahwa jika kami mau melakukan sesuatu di luar dari aturan maka harus sepengetahuan atasan

kami. Contoh; terkait dengan pinjam anggota yang mau meminjam 10 juta simpanannya 30%. Pernah terjadi di tahun 2010, anggota ini pernah meminjam 20 juta, anggota ini tertib sekali dan tidak ada barang jaminannya, di dalam aturan kan kalau ada anggota yang ingin meminjam di atas 10 juta itu harus memiliki jaminan, simpanan di atas 30 % dan pinjaman dan saat ketika pengembalian itu harus mencapai 50%. Tetapi waktu berkonsultasi, anggota bersangkutan pun ada kebutuhan dadakan untuk operasi anaknya jadi orang itu mengajukan pinjaman 10 juta untuk pinjaman kedua sekaligus untuk menutup pinjaman awal 5 juta, sehingga kalau dihitung dia punya utang dari prosentasi cicilannya kan 7 juta dan untuk ini seharusnya ada jaminan. Nah dalam situasi ini kami abaikan aturan itu dengan kami melihat riwayatnya bahwa anggota ini tertib menyicil, tetapi sebelum mengabaikan aturan seperti itu saya konsultasikan dulu bersama atasan untuk meminta pertimbangannya karena sesuai otoritas atasan. Maka ruang untuk membuat pertimbangan dan memutuskan itu ada tetapi harus selalu dikonsultasikan. Tetapi sebenarnya juga kami berusaha untuk meminimalisir ini karena kami takut ada penyelewengan otoritas. Walaupun setiap kami ini kan punya otoritas masing-masing, hal yang ditakutkan pemimpin kami adalah jika kami terdorong untuk menyalahgunakan otoritas kami demi kepentingan diri atau keluarga sehingga semuanya harus dikonsultasikan atau diinformasikan.

\* Baik kaka, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Kalau itu bisa dibilang jujur saja. Sebenarnya kami ditingkat manajemen tidak murni ketat mengikuti aturan, sebenarnya kalau aturan ini dijalankan mungkin kami tidak laku di lembaga ini. Bukan dengan unsur kesengajaan tidak ikut aturan tetapi kami tidak mau kakuh saja. Soal kedisiplinan waktu itu wajib tetapi sebenarnya juga yang ditekankan oleh Pak manajer itu adalah esensinya. Tapi ada satu hal penting yang perlu kami tahu adalah kami karyawan tidak pernah boleh buka pelayanan terlambat. Manajer mengajarkan kami untuk tidak kakuh dalam bekerja. Contohnya beliau pernah katakan; kalian boleh pegang HP tetapi tugas kalian harus selesai pada waktunya. Manajer memberikan kebebasan tetapi harus bertanggungjawab atas kebebasan masing-masing.

\*Apakah fleksibilitas terhadap aturan itu tidak menciptakan peluang terjadinya pelanggaran terhadap aturan dalam organisasi ini ?

\*\* Kalau tentang ini Pak manajer sering katakan bahwa bisa saja kebebasan yang diberikan ini disalahgunakan oleh staf yang nakal. Sebenarnya si kami rindu akan aturan itu tetapi kadang kami merasa belum siap. Ini juga sebenarnya peluang terjadinya pelanggaran, contohnya banyak karyawan yang mulai berpikir tidak apa-apa kalau terlambat karena sudah tidak diberlakukan pemotongan gaji dan kadang membuat peluang-peluang untuk hal-hal demi kepentingan pribadi. Sebenarnya, maksud dari sistem yang diberlakukan ini adalah agar kami karyawan ini bisa lebih bebas dan leluasa dalam bekerja tanpa tekanan, rasanya seperti rumah sendiri. Tetapi itulah pasti ada plus minusnya. Sebenarnya, kalau terapkan aturan yang ketat bisa saja dan manajer kami tidak perlu susah-susah marah-marah ketika kami salah. Dan ketika kami salah kan ada aturan

pemotongan gaji, tetapi manajer kami tidak mau hal itu diberlakukan. Beliau benar-benar mau membentuk kami untuk jadi pribadi yang dewasa dan bertanggung-jawab tapi kadang ada karyawan yang salah memanfaatkan kesempatan itu. Manajer kami tidak mau itu, beliau mau mendidik kami untuk secara sadar menjalankan tugas bukan atas dasar paksaan tetapi karena kami paham tentang manfaat serta nilainya. tetapi dengan sistem ini adalah tantangan yang berat untuk kami jika dikaitkan dengan *access breeding*. *Access breeding* itu kan segala sesuatu harus sesuai aturan sehingga kami yang sudah terbiasa dengan aturan yang fleksibel seperti ini pasti akan kesulitan, tetapi kami akan tetap berusaha.

\*Bagaimana *punishment* terhadap pelanggaran aturan itu diberlakukan dalam sistem yang fleksibel seperti ini ?

\*\*Oohh kalau untuk *punishment* itu memang ada aturan contohnya berhubungan dengan keterlambatan pegawai itu akan diberlakukan pemotongan gaji Rp. 50.000 tetapi tidak dijalankan. *Punishment* ini akan dijalankan ketika ada karyawan yang melakukan pelanggaran-pelanggaran besar seperti penggelapan uang anggota dan lain sebagainya. Kemudian berhubungan dengan penyelewengan otoritas itu punishmentnya adalah diberi SP2, terjadi penurunan jabatan dan diskors tetapi gaji tetap dibayar.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kakak melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kalau tentang teliti dalam memeriksa masalah tidak semua staf teliti dalam arti bahwa ada beberapa keteledoran yang dilakukan staf. Ada dua pilihan antara mereka paham akan aturan dan ada juga yang kakuh terhadap aturan dan tidak ada solusi yang bisa ditawarkan sehingga berakibat buruk. Kadang saya lihat bahwa ada staf yang teledor dalam memberikan informasi kepada anggota, mungkin pengaruh SDM-nya tidak mampu memberikan solusi atau informasi sehingga malah menjerumuskan anggota dan membuat anggota susah. Contoh sehubungan dengan konsultasi untuk pencairan pinjaman, staf manajemen salah memberikan solusi. Sebenarnya anggota memiliki tujuan adalah ke arah pendidikan dan dengan suku bunga yang paling rendah tetapi ada karyawan yang menawarkan pinjaman yang lain dengan suku bunga yang lebih tinggi. Jadi ini kan yang justru membuktikan bahwa karyawan yang menyusahkan nasabah (anggota). Keluhan anggota itu adalah kesulitan anggota tetapi kesulitan anggota itu adalah masalahnya staf manajemen. Mengapa anggota pada waktu mau berkonsultasi masih selalu mencari manajer karena staf belum mampu berikan solusi yang baik untuk anggota. Ada satu hal lagi yang menjadi tantangan yaitu adanya ketidaksesuaian informasi antara staf di lapangan dan staf di kantor justru ini yang mendatangkan masalah.

\*Kemudian, apakah seluruh aktivitas organisasi yang dilakukan oleh karyawan sungguh menunjukkan ketaatannya pada kode profesionalitas dan bertindak profesional ?

\*\* Berhubungan dengan kode profesionalitas dalam kerjaan, kalau dilihat teman-teman profesional dalam kerjaan. Karena kerjaan kami sekarang diukur. Misalnya dari 100 orang karyawan ya sekitar 20 an orang yang tidak profesional. Karyawan yang belum profesional ini contohnya ketika kita minta terkait pekerjaannya dan hasilnya pasti sangat bedah dan jauh dari harapan.

\*Apa yang menjadi warna profesionalitas kerja dalam organisasi ini ?

\*\*Sebenarnya kami lebih fokus pada nilai karena menurut manajer bahwa setiap karyawan dapat bekerja secara profesional apabila karyawan bersangkutan itu paham betul tentang nilai. Memang kami memiliki aturan sehubungan dengan pekerjaan yang profesional itu tapi kami lebih pada pembentukan nilai. Kami ada 9 nilai dan dari ke sembilan itu ada beberapa hal yang sudah kami buat sehubungan dengan usaha untuk pembiasaan nilai itu.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 3 P.03(X3)

Keterangan:

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Selamat pagi Bapa, apa kabar ?

\*\*Pagi ade, kabar baik ade, wahh jangan panggil bapa..hehe..itu kelihatan tua sekali, panggil kaka saja..hehe

\* Ooh..baik..kaka, saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Baik kaka...saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Oke..ade..silahkan

\*Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah

atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah kaka ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\* Saya sudah sedikit paham..mungkin nanti ade langsung dengan pertanyaan saja supaya bisa lebih paham arahnya..hmm

\*Baik..kaka. Kita masuk yang pertama tentang **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Kalau secara umum, kalau satu dua orang mungkin ada dalam organisasi ini mementingkan diri sendiri, tidak mungkin tidak ada yang egois. Kecenderungan egois itu ada dalam organisasi ini, misalnya ketika bertabrakan dengan urusan di CU itu kadang ada karyawan yang memilih untuk lebih mementingkan

kepentingan pribadinya dahulu. Contoh konkretnya itu berurusan dengan urusan seperti ada keluarga yang meninggal. Kalau keluarga Bati itu mungkin seperti; bapa kandung atau mama kandung, tetapi kalau nenek yang meninggal atau om yang meninggal itu juga maunya seperti itu, menurut saya tidak bisa. Tetapi urusan-urusan seperti inilah yang sering dijadikan sebagai alasan. Menurut saya itu sedikit berbeda tentang urusan seperti ini tetapi kalau ada kerjaan dan kita tinggalkan untuk urusan pribadi itu berarti egois. Kecuali kerjaan di kantor sudah selesai, it's ok.

\*Dalam hubungan dengan perilaku egois karyawan yang sudah disebutkan itu, bagaimana cara yang sering dilakukan untuk menanggulangi kecenderungan seperti ini?

\*\* Kalau saya memberikan respon terhadap perilaku seperti ini kebetulan saya dianggap sebagai kakak di sini, biasa dalam candaan saya tegur atau sarankan dan nasehati teman-teman supaya jangan seperti itu lagi karena kerjaan kita ini cukup memakan waktu dan harus dikerjakan hari itu juga. Tapi karena dengan candaan cara penyampaiannya, maka entah mereka menerima atau tidak, itu saya tidak tahu tetapi saya tetap berusaha. Ada satu hal yang juga penting, misalnya; ada beberapa karyawan yang jika sudah berbuat salah yang cenderung egois tadi, mau meminta izin cenderung takut. Tetapi sebenarnya tidak perlu takut seperti itu kalau tugas kita sudah tuntas, karena saya sendiri alami, belum sempat saya minta izin itu pimpinan saya sudah memberi izin. Jika kita kaitkan lagi dengan ada karyawan yang takut datang untuk meminta izin itu sebenarnya karena tugasnya belum selesai maka dia takut datang untuk meminta izin. Kadang-kadang ada

yang memberi komentar kepada kami staf lama bahwa kami loyalitasnya berlebihan, tetapi itulah, kita yang sudah bergabung lama dengan dengan lembaga ini sehingga cenderung hampir lupa dengan kepentingan diri sendiri, lebih banyaknya demi organisasi ini saja karena saking loyal dan sudah menjadi habit.

\*apakah kecenderungan untuk lebih mementingkan kepentingan diri itu masih ada dalam kalangan karyawan sampai saat ini ?

\*\*Oohh kalau itu masih ada sedikit tapi perlahan hilang tetapi biasanya melalui proses pendidikan maka mulai tertutup apalagi adik-adik yang baru masuk ini sering mendapat pengaruh positif dari angkatan-angkatan sebelumnya. Suasana itulah yang mulai terbangun sehingga yang semula egois mulai pelan-pelan terbuka dan berbaur.

\*Apabila kecenderungan egois itu masih ada walaupun sedikit, apa jalur penanganan yang sering diambil organisasi ini untuk mengatasi hal itu ?

\*\* Berhubungan dengan penanganan itu (punishment) dan jika betul-betul diterapkan aturan mungkin kami semua sudah tinggalkan CU ini tetapi model yg diterapkan oleh pimpinan kami, beliau menerapkan model kesadaran diri tinggi. Memang ada aturan yang tertera seperti; SP 1, SP 2 dan lain sebagainya, tetapi pimpinan kami menginginkan semua karyawannya punya kesadaran diri, bekerja tidak harus menunggu perintah atau ada pimpinan baru kita mulai kerja. Pimpinan kami ini selalu membiasakan kami untuk bertindak secara sadar, beliau punya standart yang tinggi. Beliau juga pernah mengeluarkan SP (punishment) untuk beberapa karyawan karena lalai dalam bekerja tetapi selalu melalui diskusi yang alot. Menurut pengalaman saya alami di lembaga ini, jika sudah terjadi masalah

biasanya didahului dengan diskusi dulu baru aturan, bahkan sudah diberlakukan masih dibuat pertimbangan. Jadi kami di sini masih diberi kesempatan untuk belajar dan berubah. Bahkan yang paling ekstrim, saking pedulinya, pimpinan kami ini bahkan mau berkecimpung untuk mengurus masalah pribadi karyawannya, karena beliau berpikir bahwa kalau tidak segera diurus nanti pribadi bersangkutan akan rugi dan juga akan berimbas pada lembaga. Sebenarnya, ada juga banyak karyawan yang keluar dari lembaga ini itu karena mereka yang tidak tahan dengan sistem di sini sehingga memutuskan untuk keluar, tetapi kalau yang murni dikeluarkan lembaga itu dari sejak berdiri sampai sekarang itu baru dua orang. Orang-orang ini dikeluarkan karena melakukan beberapa pelanggaran berat lembaga. Tetapi kalau yang lain itu selalu diberi pertimbangan, kesempatan dan bahkan didiskusikan lagi bersama tentang aturannya sehingga kalau yang mengundurkan itu lebih pada mungkin dia belum selesai dengan diri sendiri, belum siap untuk mengurus orang lain.

\* Ok, baik Kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kami didoktrin cukup kuat sehingga semua aktivitas kami diarahkan demi citra organisasi itu. Kalau kita bandingkan dengan kepentingan sosial di luar itu memang masih dijalankan tetapi sudah mulai berkurang intensitasnya. Contoh konkritnya seperti saya yang masih terlibat kegiatan perkumpulan di luar

organisasi, seperti OMK (Orang Muda Katolik). Sedangkan interaksi intensif secara sosial dengan teman-teman perkumpulan dulu sudah tidak bisa lagi. Tapi kalau sejauh yang saya lihat untuk citra organisasi itu paling pertama kemudian sosial masih jalan walaupun tidak seintensif dulu sebelum kerja dan perhatian untuk kepentingan diri juga dapat diatur baik.

\*Doktrin tentang citra organisasi yang dimaksudkan itu seperti apa ?

\*\* Maksud dari doktrin yg sangat kuat itu bahwa kita di sini berbeda dengan teman-teman yang lain di luar, jadi soal citra organisasi ini berhubungan dengan pelayanan, kita bekerja menggaji diri sendiri walaupun belum maksimal. Jika urusan keluarga bati sudah selesai semua kami diminta untuk menamba anggota dan bahu membahu membuat kegiatan walaupun tidak ada biaya. Kalau kita ingin berbicara tentang citra, organisasi kita ini sudah diakui memiliki sistem yang unggul. Ada satu hal yang penting, dalam hal merekrut anggota itu kami juga bertanggung-jawab agar calon anggota sudah paham dulu baru masuk dengan pendidikan, sehingga sering orang katakan; ketika anda masuk di CU Bahtera Sejahtera, tidak seperti di Bank. Ketika di Bank, pemiliknya bukan anda, tetapi ketika masuk di CU ini, pemiliknya adalah anda.

\*Kemudian, berbicara tentang citra untuk organisasi seperti ini tentu salah satu fokusnya adalah pelayanan. Apakah pelayanan yang diberikan oleh karyawan kepada nasabah selama ini sungguh menjaga citra organisasi ?

\*\* Selama ini saya lihat dalam hubungan dengan pelayanan yang juga menunjukkan citra lembaga ini memang memiliki nilai kekeluargaan yang sangat tinggi. Sistem pelayanan di sini seperti dalam keluarga soal menerapkan fungsi

kedekatan. Ini juga sebenarnya soal pembawaan diri seseorang, misalnya; mungkin ada staf yang raut wajahnya yang memang kelihatan cemberut itu sering kami ingatkan untuk selalu melatih diri agar lebih rileks untuk senyum ke orang. Masih dalam hubungannya dengan keluwesan karyawan dalam menerima tamu itu, kami tidak dilatih khusus seperti mereka yang di Bank, jadi semua tergantung kedewasaan saja, kita harus tahu bagaimana bersikap terhadap tamu.

\*Apakah kewajiban demi menjaga citra organisasi yang perlu diusahakan karyawan itu terutama merujuk pada keuntungan organisasi ?

\*\* Citra organisasi ini bukan hanya semata-mata untuk keuntungan. Prinsip dasar seperti ini, contoh; orang datang menyeter ketika orang bayar bunga pinjaman akan menjadi pendapatan. Kemudian, diproses pengelolaannya lalu kita akan kembalikan kepada anggota dalam bentuk bunga simpanan. Bunga pinjaman 1,75 % menurun, tetapi bunga simpanan 9 % majemuk (bunga-berbunga) sehingga akhir tahun bukan 9% lagi tetapi bisa lebih. Sehingga yang diterima dari anggota itu kelihatan lebih kecil dibandingkan dengan yang diberikan pada anggota tapi CU ini tidak mati. Contoh; dari 100% yang diterima itu dikembalikan dalam tabungan anggota itu sekitar 60% sehingga kalau dilihat secara logika bahwa anggota yang akan mendapatkan untung tetapi organisasi juga tidak mati. Citra organisasi ini yaitu demi anggota. Biasanya di koperasi-koperasi ketika RAT biasanya ada pembagian SHU, tetapi CU ini tidak pernah membagi itu karena dimasukan kembali ke dalam tabungan masing-masing anggota. Sebenarnya ada plus- minusnya, kalau SHUnya dibagi itu otomatis habis dipakai. Tetapi kami memberikan mereka edukasi; kalau SHU ini dimasukan dalam tabungan berarti

tabungan bertambah. Model yang diterapkan disini agak berbeda dengan yang lain, kalau orang masuk langsung dengan tunai itu tidak alami tetapi kalau masuk melalui pinjaman lalu ditabung kembali, itu awal proses CU mulai bertumbuh. Menurut kami, sistem ini unik sekali, karena ketika orang datang tanpa membawa uang pun dan dia meminjam untuk produktif itu secara tidak langsung dia sudah memiliki tabungan di CU. Kemudian, dia dapat memberi modal orang lain lagi dengan cicilan tiap bulannya. Disini kita menawarkan mimpi, bisa meminjam dulu baru menabung sehingga kadang orang katakan; bentuk riil dari mimpi adalah CU ini.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin bapa bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Dalam hubungan dengan efisiensi itu sementara belum maksimal, kami masih berbenah. Contoh sederhana efisiensi itu seperti penggunaan kertas yang sudah dipakai. Maksudnya kertas yang sisi sebelahnya masih dapat digunakan itu akan digunakan lagi. Penghematan ini kami pahami sebagai satu bentuk efisiensi. Walaupun kami belum mencapai efisiensi yang mantap tetapi kami berbenah untuk sampai ke situ. Bagian operasional itu kami sangat berhemat.

\*Apa tujuan utama dari penghematan yang dilakukan ini sebagai sebuah bentuk efisiensi ? Mungkin kaka bisa jelaskan.

\*\*Kalau mau jujur banyak sekali biaya yang kami tekan contoh yang lain itu, seharusnya kan berbagai pertemuan atau rapat itu pasti diberi insentif. Tetapi kami

tidak mengambil itu, mengingat organisasi ini akan mengalami pembengkakan biaya jika mengeksekusi semua pertemuan itu sedangkan kondisi keuangan juga masih belum terlalu baik. Hal ini terjadi karena sudah saking loyalnya kami. Kadang juga kami pergi ke tempat pelayanan dengan sepeda motor dan uang bensinnya ditanggung sendiri. Jadi dari contoh-contoh ini sebenarnya efisiensi dari segi penghematan itu, kami boleh katakan sangat hemat.

\* Berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kamu menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Kalau soal kepedulian itu yang saya pahami standarnya cukup tinggi. Mungkin awalnya dorongan untuk peduli ini dipaksa. Kepedulian dengan kolega itu saya artikan sebagai solidaritas kami di sini. Kalau peduli dengan orang luar dalam hal ini mungkin anggota CU ini mungkin karena sudah tersistim. Tetapi, kalau kepedulian dengan teman kerja itu, contoh konkretnya apabila ada teman yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya itu kami selalu bantu untuk bersama-sama menyelesaikan. Contoh konkret lain itu, kami di lembaga ini juga terapkan adanya dana kedukaan. Dana ini sudah pasti akan dikeluarkan karena sudah tersistim khusus untuk anggota. Jadi, ketika kami mendengar kabar ada anggota yang meninggal, kami langsung ke rumah duka dan menyerahkan dana solidaritas itu. Kalau ingin lebih terperinci, dana kedukaan itu semakin naik, awalnya dikenakan Rp. 750.000 per anggota. Jadi, sudah berjalan sepuluh tahun sehingga sudah mencapai sepuluh juta. Anggota ini sebenarnya dibuat mandiri,

karena dana ini kan setiap tahun dikumpulkan dari anggota sebesar Rp.100.000 .  
satu hal yang unik dari ini adalah antara orang yang baru bergabung dengan lembaga ini dan yang sudah 12 tahun misalnya, itu menerima dana kematian ini dengan jumlah yang sama.

\*\*Dana solidaritas dan beberapa contoh tindakan solider itu menunjukkan adanya kepedulian yang tertanam dan diatur dalam organisasi ini. Tetapi, yang ingin saya tanyakan; apakah rasa kepedulian karyawan kepada kolega dan orang luar itu hanya dapat terjadi jika diatur dalam kebijakan tertentu ? Mungkin bisa jelaskan.

\*\*Kalau yang saya sebutkan sebelumnya itu wajib hanya untuk anggota (nasabah) mengumpulkan dana solidaritas itu, lembaga ini hanya sebagai wadah untuk menampung. . kalau solidaritas antar kami karyawan ini terjadi sebelum kebijakan itu ada, sehingga entah diatur atau tidak diatur pun kami tetap bersolider satu dan yang lain. Salah satu nilai inti lembaga ini yaitu solider jadi pun harus berpegang pada itu. Memang awalnya ada beberapa dari kami butuh didorong untuk bersolider, tetapi dalam perjalanan waktu, kami dapat bersolider tanpa ada yang mengatur. Waktu yang dibutuhkan untuk masa pengemblengan demi merubah karyawannya menjadi solider itu, lembaga ini butuhkan waktu kurang lebih satu tahun. Tetapi, sejauh yang saya lihat; ada yang butuh didorong untuk solider, ada juga yang tidak perlu didorong dengan sendirinya dia sudah suka bersolider. Kalau menurut saya tetantang nilai ini kembali pada karakter diri masing-masing orang.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Kalau mampu bekerja sama ini kembali ke sumber daya manusianya, karena kami semua ini tidak semuanya terampil ketika awal masuk. Tetapi setelah masuk itu, kami dilatih dan lebih banyaknya itu inisiatif pimpinan untuk melatih kami, bahkan yang tidak terlalu mahir MS. Exel itu, pelan-pelan sudah mulai mahir karena dilatih. Maksud saya; untuk bekerja sama itu dia mau tapi kembali kepada kemampuan lagi. Memang masih ada yang berbenah untuk terampil tapi pada intinya saling membantu itu terus terjadi.

\*Bagaimana contoh konkret dari kerja sama yang dibangun itu ?

\*\* Contoh konkret kerja sama apabila ada teman yang sudah menyelesaikan tugasnya dapat membantu teman lain yang belum selesai. Kami di dalam organisasi ini selalu menerapkan itu, kalau ada teman yang merasa kesulitan menyelesaikan tugasnya biasanya ada teman lain yang bisa membantu menyelesaikan. Semua itu berjalan secara alami saja tanpa paksaan, toh kami tidak merasa ada hambatan justru kami senang bisa bantu saudara kami sendiri. Boleh dikatakan sudah seperti saudara lah. Contoh kerja sama lain seperti; di TP tertentu meminta bantuan tambahan anggota karena mungkin untuk menangani satu hal tertentu, mereka biasa minta di kantor pusat ini karena kebetulan di sini karyawannya banyak. Kemudian, dulu itu kami belum membagi wilayah kerja

sehingga ada yang tempat tinggalnya di dekat TP Kewapante dapat juga bekerja di kantor pusat ini. Tetapi, sakarang sudah ada sistem yang lebih efektif, yakni ada pembagian wilayah kerja sesuai tempat tinggal. Ada satu hal yang penting juga itu karena model kerja kami di sini adalah pembelajaran maka segala kerja kami ini selalu diselesaikan secara bersama-sama. Yg berkantor hanya manajemen. Operasional harus tetap jalan maka diatur.

\*Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Kalau peduli iya. Kalau berhubungan dengan bertanggung-jawab kepada nasabah dan masyarakat umum itu saya pahami begini; sesuatu hal yang baik seperti lembaga ini kan harus diceritakan kepada orang lain sebagai pengalaman kebaikan setelah bergabung dengan lembaga ini. Inilah yang saya rasa sebagai tanggung-jawab sosial yang paling sederhana untuk masyarakat luas. Berhubungan dengan CU ini bersumber dari cerita akan pengalaman baik maka harus disampaikan kepada orang lain sehingga pedulinya terjadi dan tanggung-jawab pun terjadi. Tanggung-jawab kepada nasabah juga diibaratkan seperti kegiatan sosialisasi. Jadi kepedulian kami dan tanggung-jawab kami kepada calon nasabah atau masyarakat itu sampai pada kami harus menemui mereka kapan pun dan dimana pun. Contoh konkretnya; pernah saya bersama Pak Manajer 11.30 malam harus keluar bertemu masyarakat di rumahnya di kampung Kolisia yang jauh itu karena mereka saking pingin tahunya tentang lembaga ini. Kami tetap

jalan dan buat sosialisasi dan bercerita di sana tentang CU ini, nah inilah salah bentuk kepedulian kami terhadap masyarakat. Di CU ini orang dapat belajar banyak hal terutama pengelolaan keuangan bermoral. Jika secara gamblang, kita dapat katakan kalau kita berbisnis “kita menjual uang” kepada anggota dalam bentuk kita memberi pinjaman. Tapi kalau ditelusuri baik-baik, bisnis ini bermoral karena tidak semata-mata untuk keuntungan. Ini bisnis bermoral karena staf manajemen tidak mengambil uang bunga, karena bunga yang dibayar itu dikembalikan lagi. Dengan demikian, lembaga ini hanya sebagai media dan jalur uang itu hanya sekedar lewat saja sehingga para anggota itu mengerti dan mencintai lembaga ini pasti dia bahagia masuk dalam lembaga ini.

\*Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kita menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Dalam kerjaan, kalau membuat pertimbangan sendiri itu memang ada tapi sejauh ini yang saya ikuti itu karena ketidaktahuan atau sudah salah putuskan dan kalau ketahuan orang lain bahwa dia salah nah baru ditindak. Kalau mau putuskan sesuatu dan kalau bukan wewenang dia, maka harus sesuai jalur, berkonsultasi dulu dengan atasan baru dibuat. Selama ini yang saya perhatikan itu ada itu dua kecolongan karena mendesak untuk mengambil keputusan sendiri, padahal komunikasi yang dibangun bersama atasan itu belum efektif. Seharusnya semua karyawan paham betul tentang jalur komunikasinya jika ada hal-hal yang ingin diputuskan. Jalurnya itu, kalau di TP itu staf sampaikan pada kepala TP, Kepala

TP sampaikan kepada Kabag dan Kabag lah yang akan sampaikan kepada manajer.

\*Baik kaka. sehubungan dengan penjelasan kaka bahwa suatu keputusan moral dapat dipersalahkan apabila karyawan bersangkutan belum melakukan komunikasi secara efektif dengan atasan. Namun, apakah setiap karyawan dalam organisasi ini diberikan ruang untuk membuat keputusan moral seperti itu selama komunikasinya efektif bersama atasan ?

\*\* Kalau pengalaman selama ini sehubungan dengan pelayanan kepada nasabah itu memang ada dalam aturan tetapi tidak diterangkan secara detail sehingga sesuatu yang tidak diterangkan inilah yang sering kami putuskan sendiri namun jangan sampai merugikan organisasi maupun nasabah dan selalu harus dikomunikasikan kepada manajer. Kalau dulu kita bicara tentang kebijakan dan di sampingnya itu ada SOP dan job desc. Manual operasional (kebijakan) itu bentuk teknisnya adalah manual prosedur (aktivitas teknis). Kebijakan tentang pelayanan itu ada dalam tools, tetapi penerapannya itu mengalir begitu saja karena tidak diatur secara detail. Soal penerapan itulah yang bersumber dari keyakinan moral. Kalau ambil keputusan sendiri harus disampaikan kepada pimpinan. Segala sesuatu yang harus diputuskan atau sudah terlanjur diputuskan pun selalu harus dikomunikasikan kepada pimpinan sehingga tidak tersembunyi. Dari kenyataan itu, ada yang sampaikan, ada juga yang tidak menyampaikan padahal keputusannya salah, ini yang masih kami benahi. Organisasi ini memberikan peluang untuk membuat pertimbangan moral dan keputusan moral tetapi jangan sampai membawa kerugian serta harus selalu dikomunikasikan kepada pimpinan.

Apabila ada karyawan yang mengambil keputusan sendiri untuk memberi pelayanan yang baik dan memberi manfaat bagi nasabah, itu pasti diberi acungan jempol atau diapresiasi tetapi tetap dikomunikasikan kepada pimpinan. Salah satu contohnya; kami di kantor inikan ada pembagian jaga malam karena satpam yang punya tugas untuk jaga itu sudah keluar. Pernah ada seorang anggota dari Pulau Palu'e datang mau menyetor tetapi pada saat itu sudah waktunya kami tutup layanan dan kalau menurut aturan kan itu benar seharusnya kita tutup sesuai waktunya. Tetapi kami pertimbangkan lagi bahwa anggota ini dari tempat yang jauh dari pulau sebrang sehingga kami memutuskan untuk melayaninya. Namun, tetap komunikasi kepada pimpinan itu wajib. Contoh konkret lain; dalam pelayanan sokes demi orang sakit itu kan diberlakukan klaimnya itu hanya hari Sabtu, tetapi pertimbangan kalau orang yang sudah terlanjur datang dan rumahnya jauh berarti dia harus pulang lagi kan sangat kasihan jadi untuk hal yang ini kami layani saja.

\* Baik kaka, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Kalau tentang aturan, memang ada orang yang karena aturan baru jalan tetapi ada juga yang secara natural. Kalau tentang yang butuh dipaksa untuk ikuti aturan itu, contoh konkretnya; ketika masuk kerja sampai sekarang ada yang masih terlambat. Sekitar tahun 2011, kami tangani keterlambatan ini dengan membuat sanksi, yaitu karyawan yang terlambat akan didenda per-jam Rp.10.000 atau Rp.

50.000. Tetapi karena mengedepankan kesadaran pribadi maka sudah tidak jalan lagi sanksi ini.

\*Aturan dalam suatu organisasi, baik secara tertulis maupun tidak tertulis pasti selalu harus ditaati. Kemudian, bagaimana karyawan dalam organisasi ini menyikapi aturan-aturan tersebut ?

\*\* Sejauh yg saya lihat, teman-teman memang mengikuti aturan tetapi bentuknya hampir sama dengan dorongan untuk bersolider seperti kita bersukarela dan jadi pembentukan kebiasaan. Berhubungan dengan kesadaran dalam mengikuti aturan, ya kami sadar aturan tetapi belum 100% sadar, namun kami tetap jalani. Kami ikut aturan itu karena kami melihat pimpinan kami sudah memberi panutan kedisiplinan itu, jadi mau tidak mau kami pun harus seperti itu. Hal penting yang diharapkan itu supaya kami ikut aturan bukan karena takut tetapi karena sadar. Pimpinan kami selalu katakan; hal yang paling penting di sini adalah soal pembiasaan nilai seperti kita melihat kualitas orang saat sedang tidak diawasi. Aturan tidak memiliki nilai jika selalu diawasi. Kalian jangan mengikuti aturan hanya untuk dapat penghargaan, sadari dulu aturan itu penting, penghargaan itu pasti ada. Dengan begitu maka jadilah orang itu setia. Tapi entah orang itu setia karena takut atau karena benar setia karena sadar itu tergantung masing-masing pribadi. Dan ini butuh proses yang sangat lama. Kalau untuk orang-orang yang benar-benar loyal itu bahkan rumah saja kita sudah lupah, kami kerja sampai tidur pun di kantor.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode).

Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kamu melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Karyawan tidak terlalu teliti dalam memeriksa masalah, ada yang teliti dan tahu ada masalah tetapi ada juga yang tidak tahu kalau itu masalah, itu tergantung pemahaman. Soal ketidakteelitian masih ada itu sehubungan dengan selisi jumlah uang yang dimohonkan, tapi selalu ada solusi, kami kontak lagi orangnya untuk mengambil sisanya tadi. Kalau memang ketika tutup kas ditemukan ada selisih lebih atau kurang biasanya kami langsung selesaikan masalah itu pada hari yang bersangkutan. Kami kerja dengan data dan kenyataan banyak karyawan yang belum terampil sehingga masih ada laporan yang salah dibuat, inilah yang sering dikeluhkan manajer kami. Contoh konkretnya kemarin saat kami secara bersama mengikuti penyusunan bisnis plan itu ada angka yang salah dimasukkan karena mungkin ada yang kurang fokus dan teliti atau juga mungkin karena belum terampil. Kejadian-kejadian ini memang ada tetapi selalu diminimalisir. Kalau mau diukur itu, ada atau tidak kesalahan yang dilakukan karyawan dalam sehari. Sebenarnya ada hal yang saya rasa penting; ada karyawan yang buat kesalahan dalam tugas tapi tidak dikomunikasikan atau juga dia sudah melakukan kesalahan tetapi tidak tahu salahnya terletak dimana.

\*Kesalahan atau ketidakteelitian yang sering dilakukan oleh karyawan seperti yang dikatakan itu, apakah dapat membuktikan bahwa mereka tidak profesional dalam bekerja dan tidak taat pada norma profesi?

\*\* Karyawan di sini memang belum profesional tetapi usahanya menjurus ke profesional. Tetapi kalau sehubungan dengan norma profesi, saya cenderung

kaitkan dengan gaya pergaulan antar karyawan di daerah timur ini. Nilai dan norma yang dimaksud soal gaya pergaulan yg terbiasa di daerah timur dengan kata makian dalam tanda kutip. Ada satu hal tentang norma profesional itu saya lihat soal sapaan yang kita sampaikan pada orang lain, kalau kita di daerah timur ini kan kalau ingin menyapa teman sebaya yang sudah kita kenal baik walupun dia nasabah kan pasti pakai “makian”. Itu menurut kita sebagai bentuk keakraban daripada berbicara formal, tapi mungkin juga secara norma profesi itu salah. Kalau di organisasi ini profesionalitas itu lebih pada loyalitas karena skill itu bisa akan berkembang jika kita sudah loyal dengan lembaga ini, maka pasti kita mau buat yang terbaik. Dan loyalitas itu tertanam seiring kita dibiasakan dengan nilai. Inilah yang selalu dilakukan pimpinan kami untuk karyawannya.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 4 P.04(X4)

Keterangan

Interviewi=\*

Interviewer=\*\*

\*Hallo Ibu, selamat pagi

\*\*Ooh ade, mari silahkan, jangan panggil ibu..hehe panggil kaka saja.

\*oh iya,hehe baik kaka

\* Baik kaka,. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*hmm...boleh..

\*baik kaka, dalam proses penulisan tesis ini, saya mengambil satu teori tentang iklim etika sebagai acuannya. Teori ini digagaskan oleh Victor & Cullen pada tahun 1987, 1988. Teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu

bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, mungkin ada hal yang belum dipahami, bisa tanyakan saja.

\*\*hmm..saya sudah sedikit paham. Kita langsung saja ke pertanyaan..ade

\*Ok..baik kaka, kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Kalau untuk urusan pribadi itu sebisa mungkin diminimalkan yang penting tidak mengganggu pekerjaan. 100% untuk kantor, 100% untuk keluarga dan 100%

untuk orang lain. Urusan pribadi itu boleh dilakukan setelah pekerjaan sudah diselesaikan. Contoh; kalau ada kedukaan itu kita dibatasi hanya untuk keluarga Bati, dalam arti bapa atau mama kandung yang meninggal sehingga ada aturan kalau diluar itu lihat dengan kondisi.

\*Apakah izin karyawan yang cenderung mengisyaratkan kepentingan pribadi itu sudah sangat mencemaskan organisasi ini ? mungkin kaka bisa jelaskan.

\*\*Sebenarnya sih tidak terlalu mencemaskan karena tidak sampai merugikan organisasi. Tetapi, menurut saya penting juga perhatikan skala prioritasnya. Saya sering melihat kalau adik-adik yang baru ini sering meminta izin. Izin yang sebenarnya untuk hal-hal yang tidak terlalu perlu itu sebisa mungkin dihindari kecuali berhubungan dengan hal-hal tertentu yang benar-benar urgent.

\*Baik kaka. Selain itu, dalam hal pemanfaatan sarana dan prasarana organisasi. Apakah karyawan dalam organisasi ini sering memanfaatkan sarana dan prasarana organisasi ini demi kepentingan pribadinya ?

\*\* Berhubungan dengan pemanfaatan sarana-prasarana kantor itu pimpinan kami memberi ruang untuk hal ini, yang terpenting ada komunikasi dan bertanggung-jawab. Contoh konkretnya: saya pernah gunakan spanduk CU untuk tutup tenda waktu saya langsung pernikahan tetapi saya harus bertanggung-jawab untuk kembalikan. Dan ruang semacam ini hanya dapat dalam CU ini, mungkin di organisasi lain tidak sefleksibel ini.

\*Baik kaka. Kemudian, berhubungan dengan ruang privat dalam jam kerja, apakah karyawan pun bertanggung-jawab dalam memanfaatkan waktu kerjanya

secara optimal atau lebih cenderung menghabiskan waktu demi kepentingan pribadi ? mungkin kaka bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\*Mungkin contoh untuk itu dalam hal penggunaan hp saat jam kerja ya. Manajer kami selalu berikan kami ruang untuk menggunakan HP tetapi harus secara bertanggung-jawab, sehingga pada saat jam kerja kita harus fokus di pekerjaan. Manajer selalu sesuaikan dengan kebutuhan karyawan. Selama ini yang saya alami itu, manajer berikan kebebasan tetapi harus selalu bertanggungjawab. Kalau berbicara tentang egois demi kepentingan pribadi itu mungkin saya kaitkan dengan ada karyawan yang mengambil uang (member service), ada anggota yang titip uang cicilannya untuk disetor tetapi malah digunakan oleh CS itu. Tetapi masalah ini sudah diselesaikan, orangnya juga sudah dikeluarkan dari CU.

\* Ok, baik kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kalau untuk citra organisasi itu tergantung. Maksudnya; pernah terjadi, ada karyawan yang mempunyai masalah pribadi, namun masalah itu melebar dan kalau tidak ditangani cepat bisa mencoreng nama baik organisasi ini. Karyawan itu tidak dikeluarkan tetapi, dia yang memutuskan untuk mengundurkan diri. Tetapi, saya salut sama manajemen, bahkan untuk urusan pribadi karyawan itu saja dibantu khususnya untuk urusan adat dan lain sebagainya. Tapi, memang

semua usaha manajemen ini selain untuk menolong karyawan bersangkutan juga menjaga citra organisasi.

\*Selama kaka bekerja di CU Bahtera Sejahtera ini, apakah kaka menemukan bahwa ada karyawan yang bersedia meninggalkan kepentingan dirinya untuk menjaga citra organisasi ini ? mungkin kaka bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Oohh..kalau tentang itu sering terjadi, kami sering lakukan itu. Ada juga hal yang sering kami lakukan untuk kepentingan organisasi yaitu tanggal merah pun kami tetap kerja. Dalam aturan gerakan CU ini kalau kita pakai hari libur nanti pada saatnya akan diganti hari liburnya tetapi bergilir. Citra organisasi itu selalu dihubungkan dengan pertimbangan moral pribadi.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin kaka bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Menurut saya, ya karyawan CU ini berjuang untuk efisien. Contohnya saja saya, saya punya jadwal imunisasi anak pada tanggal 9 november itu dan izin saya dikasih pada tanggal itu. Tetapi sebelum tanggal 9 November itu, semua pekerjaan saya, sudah saya selesaikan. Jadi menurut saya efisiensi kerja itu seperti itu. Semua sudah saya siapkan sehingga saya bisa titipkan kepada sekretaris saja untuk layani pekerjaan tanggal 9 itu. Semua tugas itu harus diselesaikan hari bersangkutan kalau bagian kredit. Kemudian efisiensi kerja itu untuk pencairan kredit harus diselesaikan 7-10 menit paling lama. Soal waktu juga semua ada penjadwaannya sehingga satu hari sebeblum tanggal pencairan dana itu, kami

sudah lengkapi semua persyaratan untuk orang yang meminjam sehingga ketika orangnya masuk berkonsultasi itu hanya butuh beberapa menit saja, mempertimbangkan masih banyak yang mengantri.

\*Kemudian, apakah karyawan dalam organisasi ini pun efisien dalam penggunaan dana atau biaya organisasi ? Mungkin bisa jelaskan

\*\* Tentang efisiensi biaya. Semua kegiatan seperti lembur sebenarnya ada biaya tetapi kami karyawan tidak gunakan biaya itu. CU ini sangat hemat sehubungan dengan penggunaan ATK, kertas yang masih bisa dipakai itu harus dipakai dulu. Contoh; kalau membuat laporan bulanan itu biasanya kami menggunakan kertas yang bekas, ini bukti penghematan. Kemudian, di setiap bidang tulis inventaris tidak menggunakan kertas baru. Sebenarnya, Masih ada banyak biaya yang tidak kami dipakai dan tetap tersimpan dalam kas sehingga di kolom biaya tidak bertambah. Sekarang lagi digiatkan gaji berbasis kinerja sehingga sampai pada tunjangan uang makan atau uang bensin dilihat dari kehadiran. Satu hal lagi; di organisasi ini tidak ada cleaning service, kami yang membersihkan sendiri secara bergantian sehingga kalau dilihat memang kami sangat berhemat. Kerja bakti juga sering kami lakukan, seperti potong rumput, kami tidak pernah mengeluarkan biaya untuk mempekerjakan orang dalam hal ini. Semua bentuk penghematan sampai pada lembur tidak dibayar itu kami menerimanya dengan lapang dada karena manajer melatih keakraban dan kerja tanpa menuntut uang.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah

kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Kalau tentang kepedulian kepada kolega dan orang luar itu hampir kami semua karyawan sering melakukan itu. Cth; kami kadang urung dana seperti membuat arisan dan tidak ditetapkan nominalnya berapa untuk menambah kedekatan diantara kami dan membantu teman yang butuh. Solidaritas itu harus ada supaya kita punya kemampuan untuk mengurus 4000 anggota ini. Dalam organisasi ini, kami karyawan merasa seperti saudara. Rasa peduli yang mungkin sering kami tunjukkan itu alasannya kita juga akan alami kesusahan sehingga kita juga harus solider. Solidaritas itu tidak harus berupa uang, bisa juga melalui tenaga, pikiran dan lain-lain. Kepedulian ini sangat sukses tertanam dalam CU ini. Sejauh pengamatan saya, ade-ade yang baru ini juga sudah mulai pelan-pelan solider antar mereka, sudah mulai kuat kedekatannya. Dan berhubungan dengan kepedulian ini juga sebenarnya sangat dituntut organisasi saat pertama kali kita masuk dalam organisasi ini dan saya rasa ini sangat penting.

\*Mengapa kaka mengatakan bahwa rasa peduli kepada kolega dan orang luar itu penting ?

\*\*Karena kita ini tidak tahu kapan kita susah. Jadi mungkin suatu saat nanti ketika kita susah ada orang yang akan bantu kita. Dan yang paling utama itu sebenarnya kedekatan seperti saudara sehingga kami semua ini rasa seperti di rumah sendiri dan betah walaupun kerja di kantor ini banyak dan berat.

\* Oke kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi

ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Kalau kami di CU ini untuk kerjasama itu sudah pasti. Kalau ada teman yang butuhkan bantuan, baik dalam hal urusan pribadi atau kerjaan pun kami bantu. Manajer kami juga sering menegaskan hal ini bahwa kami tidak boleh membiarkan teman kesusahan sendiri. Contoh konkretnya;ade-ade yang baru ini kan ada yang belum mahir MS. Exel, jadi kadang tidak paham untuk buat laporan. Kalau seperti itu ketika yang bersangkutan minta bantuan pasti akan ditolong. Satu hal yang saya senang di CU ini, setiap karyawan itu saling mendukung satu sama lain sehingga cukup saja ada karyawan sampaikan keuhannya apa saja pasti karyawan yang lain langsung beri bantuan. Kami di CU ini juga diwajibkan untuk menguasai semua bidang sehingga kalau ada teman berhalangan bisa digantikan posisinya itu untuk sementara waktu. Kami di sini menggunakan sistem *rolling*, bergantian untuk tiga tempat pelayanan yang ada. Hubungan antara kami karyawan pun baik sekali, kami seperti saudara sendiri.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\*Kalau tentang tanggung-jawab sosial ini mungkin kaitannya dengan sumbangan yang kami berikan saat HUT RI 17-an itu. Kalau untuk ini ada disediakan dananya dengan jumlah budgetnya Rp.1.000.000 untuk semua kegiatan. Kemudian, hari koperasi itu kami ikut memberi sumbangan dan hari pangan

sedunia dan hari kemerdekaan seperti saya sebutkan sebelumnya. Kemudian, sudah 2 tahun ini juga ada orang yang cacat datang meminta sumbangan tapi itu tidak dikeluarkan dari dana lembaga tetapi dari dana sosial sesuai post-postnya.

Selain itu, ada sumbangan lain seperti partisipasi dalam pertandingan sepak bola itu biasanya kami juga berikan. Kotak sumbangan itu nanti akan diedarkan dari *member service* sampai belakang dan nominalnya tidak ditentukan.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Menurut saya ya. Dalam bekerja contoh; seorang surveior (petugas lapangan yang bertugas untuk menarik calon anggota), segala yang mau diputuskan itu harus dikomunikasikan kepada kami bagian kredit. Surveior juga harus memiliki insting yang baik terhadap calon anggota karena surveior bersangkutan memiliki tanggung-jawab moral. Beban moral orang lapangan lebih berat soalnya kita yang akan kawal terus calon anggota itu dan jika terjadi kemandekan dalam angsuran cicilan pasti kita punya beban tersendiri. Tanggung jawab moral petugas yang buat survey itu berhubungan dengan memutuskan simpan pinjam atau orang yang bisa masuk menjadi anggota. Kalau keputusannya salah pasti surveior itu akan selalu mempersalahkan diri sendiri “kenapa saya putuskan orang itu masuk sebagai anggota ya, waduh seharusnya saya tidak putuskan begitu”. Kemudian, berhubungan dengan kredit kan kami punya struktur kewenangan, itu

diberlakukan soal kewenangan plavon (kewenangan untuk memberikan pinjaman dengan range tertentu). Contohnya; kalau ada anggota yang datang meminjam tapi rangenya diatas kewenangan saya biasanya saya konsultasikan pada atasan tetapi ada juga walau rangenya di atas saya tapi saya sangat yakin orang ini mampu menyicil tepat waktu maka saya bisa ambil keputusan sendiri tetapi setelah itu saya tetap memberi informasi pada atasan. Orang kredit pun punya beban tersendiri apalagi kalau kita sudah putuskan beri pinjaman terus ketika pertengahan anggota yang meminjam berat untuk menyicil, wahh itu beban sekali. Kemudian, saya sebagai konsultan kredit ini kan hanya perhatikan hal-hal strategis saja untuk pengambilan keputusan sehubungan dengan pinjaman. Data-data calon anggota pun saya dapat dari mereka yang turun ke lapangan sehingga sering sekali kalau saya sudah analisa dan mau buat keputusan itu biasanya saya tanya lagi pada surveior bersangkutan tentang bagaimana tanggapan mereka.

\* Mengapa kaka mengatakan bahwa kaka sebagai konsultan kredit ini memiliki tanggung-jawab moral ketika pencairan pinjaman sudah diberikan kepada anggota tetapi dalam perjalanan waktu terjadi kemandekan sehubungan dengan cicilan ? Apakah kaka yang akan menggantikan uang pinjaman itu ?

\*\*Hhhmm..bukan menggantikan pinjaman itu tapi nanti kita malu juga kalau laporan akhir tahun banyak kredit lalai gara-gara kita salah mengambil keputusan. Apalagi kredit itu jantung organisasi ini karena semua pembiyaan berasal dari situ. Orang-orang yang bekerja di bagian kredit pun harus bisa tegas, jangan cepat merasa ibah terhadap orang yang ingin datang meminjam. Contoh; sering ada orang datang meminjam dengan menangis dan kalau kita cepat luluh maka hancur

sudah, apalagi ini kita bertanggung-jawab terhadap uang banyak orang. Semua pencairan pinjaman itu hanya dapat diberikan setelah proses analisa yang baik dan orang bersangkutan memenuhi syarat-syaratnya. Jadi ketika saya analisa dan ternyata beberapa syarat tidak memadai, maka permohonan pinjaman itu bisa saya tolak. Tetapi ada juga beberapa orang yang sudah kita kenal baik dan taat membayar cicilan itu kami sering lihat dari sejarah dia meminjam jika riwayat pinjaman sering dicicil tepat waktu, maka walaupun ada beberapa syarat tidak dipenuhi pun kami bersedia mencairkan pinjaman, mungkin ini berhubungan dengan pertimbangan dan keputusan moral itu. Aturan memang jelas ada tentang setiap peminjam perlu memenuhi semua syarat peminjaman, tetapi aturan itu kan bisa bergerak yang penting tidak merugikan dan juga intinya orang bersangkutan punya jaminan untuk mengatasi itu. CU ini memang toleransinya terlalu besar tetapi saya sebagai konsultan kredit ini selalu katakan” bapa/ibu jangan hanya sekedar janji, janji itu semua orang bisa buat, intinya sekarang harus sungguh-sungguh tepati untuk bayar cicilan”.

\* Baik kaka, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Taat aturan iya, tapi tidak diberlakukan sangsi. Sangsi tidak tapi teguran ada. Aturan memang ada tentang kita harus taat pada kebijakan itu, tetapi manajer kami meminta kami untuk sadar dan bertanggung-jawab sendiri, bukan hanya sekedar ikut aturan secara buta. Kalau pun ada tindak ketidaksiplinan muncul

biasanya manajer memberika teguran seperti saudara. Semua yang ditekankan adalah proses menjadi lebih baik.

\*Apakah penanganan aturan itu hanya bersifat teguran dari manajer ?

\*\*Tidak. Penanganan akan pelanggaran aturan itu terdiri dari beberapa cara, yakni teguran sampai pada penurunan jabatan. Khususnya bagi yang penurunan jabatan itu diakibatkan oleh kreditnya parah atau kredit lalai tinggi. Dengan demikian, dia dianggap gagal mengolah Tpnnya.

\*Apa yang menjadi faktor utama yang menyebabkan kredit lalai itu tinggi ? Mungkin kaka bisa jelaskan.

\*\*Kalau soal itu karena mungkin karena analisa kreditnya yang salah. Mungkin orang bersangkutan lebih mengutamakan rasa kasihan, ibah sehingga hasil analisisnya mengatakan bisa tetapi kemampuan mengembalikannya tidak ada. Ini yang menimbulkan kredit lalai tinggi dan yang menanggungnya adalah dia yang membuat analisa keliru bersama teman-teman satu TPnya.

\*Kemudian, berhubungan dengan kredit lalai itu sudah berkurang atau masih tetap tinggi ?

\*\*Itu selalu diusahakan untuk diminimalkan. Dan setiap kami disini kan selalu punya plavon masing-masing, contohnya; saya punya tanggungan 1-10 itu selisih antara simpanan dan pinjaman. Sehingga berhubungan dengan mengambil keputusan untuk cairkan pinjaman itu harus dianalisa baik dan jika dlam permohonan itu dilihat angka permohonannya di atas plavonnya saya, pasti saya langsung konsultasikan ke Kabag kredit. Komunikasi itu harus selalu dibuat.

\* Apakah aturan itu hanya berhubungan dengan masalah kredit seperti yang kaka sampaikan itu ?

\*\*Tidak. Sebenarnya masih banyak sekali. Yang lainnya itu tentang menjaga citra; karyawan harus jujur tentang statusnya (bujang atau sudah menikah) sejak awal pendaftaran masuk. Kemudian, tidak boleh ada saling suka diantara karyawan dan kalau ditemukan kejadian itu maka salah satu dari keduanya harus dikeluarkan. Hal ini penting untuk menjaga kemungkinan kejahatan yang akan terjadi seperti persekongkolan atau lainnya. Ada juga aturan tentang pinjaman dengan suku bunga tingg dan rendah. Kalau untuk keperluan pesta itu dikenakan suku bunga yang paling tinggi karena sifatnya konsumtif dan langsung habis pakai. Jadi itu beberapa contoh aturan dan itu yang sering terjadi.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kan kita berjenjang ade. Mereka yang punya jabatan di atas kita itu biasanya sebagai cerminan, mereka memiliki tingkat ketelitian lebih. Kalau diantara kami biasanya kami saling mengingatkan jika ada teman yang salah membuat transaksi. Kalau tentang ketidaktelitian ini sering, biasanya salah ketik karena kecepatan tangan, ini kan kita pakai kode-kode. Misalnya konsumsi kantor dengan perjalanan dinas, itu kan kodenya 572 dan 573, jadi kadang tertukar karenaa kecepatan tangan. Ketidaktelitian seperti mengisi kode saking kecepatan salah masuk di akun yang lain. Tetapi untuk ketidaktelitian ini biasanya kepala TP atau

Kabag keuangan akan periksa lagi di akhir hari. Biasanya kekeliruan seperti itu sering terjadi sehingga akan dapat surat peringatan dari atas tentang ketidakkeliruan itu. Akhir tahun kan nanti dilihat semua itu. Jadi selama tahun 2018 ini saya ada salah masuk tiga, seharusnya piutang elektronik tapi saya masukan di kesejahteraan lainnya, itu K08 seharusnya K07.

\*Kemudian, bagaimana cara untuk menanggulangi ketidaktepatan itu ?

\*\* Ada teguran. Tapi anjuran dari manajer agar sebisa mungkin diminimalisir. Manajer pasti selalu tanya; ada berapa kesalahan yang kalian buat ? lebih dari lima ? Kabag akan menjawab kalau kesalahan kami di TP maumere ini tiga. Kalau hanya tiga kesalahan itu manajer kami maklumi melihat kepadatan kerja tetapi selalu selalu diingatkan untuk diminimalisir.

\*Selain itu, berhubungan dengan keketatan mengikuti norma profesional. Apakah semua karyawan yang bekerja dalam organisasi ini sudah profesional dalam bekerja ?

\*\* Di setiap bagian kami paham dibagian masing-masing, profesional di bagian masing-masing. Tapi harus punya sedikit pengetahuan di bagian lain karena ada rotasi. Kalau kita lihat kasir sama member service itu bedah. Saya sering ingatkan adik-adik bahwa untuk jadi kasir itu kita harus belajar dan mengingat tuts-tuts keyboard, bukan transaksinya, jadi satu minggu itu belajar khusus menghafal tuts. Kalau member service kan itu seperti customer service hanya untuk memberi informasi.

\* Berhubungan dengan profesionalitas kerja ini, apakah bersumber dari dorongan dalam diri untuk bekerja profesional ataukah karena tuntutan dari otoritas tertinggi organisasi ini ?

\*\*Kami berjuang profesional itu atas dasar pertimbangan sendiri karena berhubungan dengan jenjang karirnya kita. Semakin kita profesional, kita punya jenjang karir juga semakin naik. Sebenarnya, manajer kami selalu katakan; kalau kalian hanya berkutat dibidang yang sama saja nanti sampai mati juga di bagian itu saja tidak akan berkembang, jadi harus terus belajar.

\*Berhubungan dengan hukum yang diberlakukan, Apakah karyawan ketat mengikutinya ?

\*\*Hukum itu ada, namun kembali lagi kepada kesadaran diri sendiri. Dan di organisasi ini, manajer kami selalu tekankan dibagian nilai-nilai sehingga profesionalitas itu bisa saja terlaksana kalau nilai sudah kuat. Kalau kita sudah kuat di bagian nilai maka pasti kita juga akan berusaha lebih baik.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 5 P.05(X5)

Keterangan

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*\*Baik ade..selamat datang hehe.

\*Ooh..baik pak selamat pagi. Oh iyha Pak bagaimana kalau kita langsung lanjut saja ya dengan kegiatan wawancaranya ?

\*\*ok.. baik...hehe

\* Baik Pak,. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Oke, baik..hmm

\* Baik Pak, dalam proses penulisan tesis ini, saya mengambil satu teori tentang iklim etika sebagai acuannya. Teori ini digagaskan oleh Victor & Cullen pada tahun 1987, 1988. Teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu

bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..Pak, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, mungkin ada hal yang belum dipahami, bisa tanyakan saja.

\*\*Hehe..hmm..belum ada, nanti mungkin ajukan saja pertanyaan supaya langsung bisa dipahami.

\*Kalau begitu baik pak. kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah Pak merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Kalau berbicara tentang urusan kepentingan pribadi itu keseluruhan organisasi ini tidak mementingkan kepentingan diri sendiri melainkan selalu saling solider, sesama staf saling bantu. Contoh ketika apabila satu staf kasirnya tidak masuk, maka staf lapangnya atau staf memernya bisa menjadi staf kasir atau mungkin jika dua-duanya tidak datang maka saya sebagai kepala TP pun harus bisa jadi staf lapangan dan staf kasir.

\*Apa yang sering dilakukan karyawan dalam organisasi ini ketika kewajibannya melayani nasabah bertabrakan dengan kebutuhan pribadi mendadak yang sifatnya urgen ?

\*\* Kalau berhubungan dengan kebutuhan mendadak di saat jam kerja agendanya harus diselesaikan dulu baru dimandatkan kepada sesama karyawan. Contoh konkretnya :kalau dadakan sekali dan misalnya terjadi di jam 14.00 dan karena jam tutup kantornya jam 15.00, maka karyawan bersangkutan bisa langsung pulang tetapi jika kebutuhan itu terjadi sebelum jam itu maka karyawan harus kembali lagi ke kantor. Kalau terjadi satu hari sebelum masuk kantor ya biasanya minta izin mungkin akan terlambat masuk kantor karena alasan tertentu.

\*Kemudian, apakah kaka pernah melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih sering memanfaatkan sedikit waktu kerjanya untuk urusan pribadi ?

\*\* Kalau memanfaatkan waktu untuk lalai itu ada. Contoh; kalau malamnya begadang, biasanya staf penagihan itu akan memanfaatkan jeda waktu satu dua jam untuk beristirahat sejenak. Sebenarnya kan tidak boleh dalam jam kerja itu tetapi ini bukan karena unsur sengaja tetapi juga kadang-kadang karena atas pengertian atasan melihat karyawan yang begadang untuk urusan tertentu.

\*Apakah karyawan dalam organisasi ini pun pernah menyalahgunakan otoritas atau kesempatan kerjanya untuk kepentingan pribadinya ?

\*\*Mungkin kalau yang ini berhubungan dengan karyawan yang menggelapkan uang. Pada tahun 2013 itu terjadi titipan setoran anggota dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi. Sehingga dikeluarkan. Diketahui ketika teman lapangan lain tagih diwilayah sebelumnya baru ditemukan. Dan kebijakan lembaga kemaren itu pertama dikasih teguran lisan dan surat, jika terjadi lagi harus ganti rugi.

\* Ok, baik Pak. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Pak menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Lebih mementingkan lembaga sebenarnya karena kalau mau dibilang di sini adalah tempat makan kita, tempat kita cari uang sehingga urusan pribadi itu tidak terlalu diperhatikan. Kecuali seperti kalau ada urusan pribadi itu mungkin seperti orangtua meninggal, tapi kalau hal-hal yang selain itu bisa dinomor duakan.

\*Apa contoh konkret yang sering ditunjukkan karyawan dalam menjaga citra organisasi sehubungan dengan pelayanannya ?

\*\* Kalau soal pelayanan itu kita bandingkan dengan organisasi lain sangat berbeda soal caranya. Contoh; staf penagihan CU ini datang menagih seperti kunjungan keluarga tapi kalau kita lihat staf penagihan organisasi lain itu mereka datang berkelompok dan formal. Cara-cara penagihan yang sering ditunjukkan itu

adalah staf penagihan cerita-cerita dulu dan bersendagurau baru mulai tanya tagihannya secara santun. Ada kesan baik ada kedekatan staf lapangan dengan anggota seperti keluarga bahkan seperti anak sama bapa atau anak sama mama.

\*Apakah terdapat hubungan antara citra organisasi ini dan kepuasan anggota? Mungkin Pak bisa jelaskan.

\*\* Kepuasan anggota itu kan kita bisa hubungkan dengan kesejahteraannya. Kesejahteraan nasabah itu harus diukur dengan jumlah pinjaman, kalau pun mau mengukur kesejahteraan anggota harus terlebih dahulu buat survei dan pantuan untuk pencairan pinjaman juga maksimal. Harusnya seluruh pinjaman nasabah dan proses produksi dari pinjaman itu harus selalu didampingi, ini yang belum dilaksanakan secara baik. Citra organisasi seharusnya sejalan dengan kesejahteraan anggota dalam proses yang seperti itu sebenarnya tujuan kami, tetapi ya masih dalam tahap pembenahan.

\* Baik..Pak, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah Pak melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin kaka bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Iyha contoh kecil ya sangat efisien: kita berbicara tentang dana kas, setiap TP pembebanannya ditanggung sendiri sehingga biaya-biaya seperti gaji pun diurus di TP masing-masing. Contoh; kalau untuk uang bensin, setiap kali untuk turun tagih, tidak setiap kali tagih itu anvrak dari kas jadi lebih banyak menggunakan uang pribadi. Bahkan kami di TP bekerja melewati jam kerja seharusnya kan

dapat snack atau terhitung lembur tetapi malah kami jarang gunakan itu, tentang ini akhir bulan baru dapat sekali. Jadi kita bisa ukur dengan pendapatan kita supaya bisa bertanggungjawab menggunakan dana itu.

\*Apakah contoh efisiensi itu diterima baik atau dirasa membebankan ?

\*\* Rapat kami itu tidak semua dibayar. Tidak ada aturan untuk jumlah nominal insentif. Rapat sudah terlalu banyak sehingga atasan mengatakan bahwa rapat ini dibayar. Sebenarnya kalau di luar itu kan semua rapat itu dibayar. Kita belum bisa berpikir tentang biaya lembur dan juga biaya rapat karena kondisi yang belum memungkinkan. Di organisasi ini timnya kuat sekali dan rame sehingga keluhan seperti itu tidak terasa, kami merasa makan rame-rame saja sudah cukup.

\*Apakah contoh yang pak berikan itu sudah mewakili bahwa organisasi ini sangat efisiensi dalam segala aktivitas organisasionalnya ?

\*\*sebenarnya masih banyak yang lain tetapi secara garis besar yang sering kami lakukan itu seperti pemanfaatan ATK yang sangat efisien. Pemanfaatan ATK sangat efisien. Kertas yang masih bisa dipakai itu masih bisa dipakai. Contoh kegiatan yang bisa memanfaatkan kertas bekas itu yaitu kegiatan poljek pendidikan untuk anggota itu kami biasa pakai kertas bekas itu. hal ini kami buat karena kami berpikir bahwa ini uang banyak orang, uang anggota jadi kalau kertas saja kita harus boros ya kasihan uang orang yang kita kelolah ini. Kalau dokumen yang diarsipkan itu bersih tapi kalau digunakan habis pakai ya kita gunakan kertas bekas yang sisi sebelahnya masih bisa digunakan. Dan ini tidak diatur dalam kebijakan organisasi ini ya, ini muncul dari kesadaran karena kita urus uang dari orang banyak.

\* Baik Pak, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah Pak menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Kalau berhubungan dengan kepedulian kepada sesama karyawan itu kami sangat solider. Contoh; seperti ada yang meninggal itu ada dana solidernya dan ini tidak diatur sebenarnya tapi dengan kesepakatan bersama saja mau kumpul setiap karyawan Rp. 200.000, khusus keluarga Bati (Istri, anak dan orangtua). Lalu, ada juga yang bertanya, bagaimana jika ketika ada kedukaan dari antara kita ini dan kebetulan kasnya tidak ada, nha dari itu kami sepakat kalau setiap bulan ketika ada gaji itu nanti akan dipotong 10.000 atau 20.000 atau 50.000 untuk dana solidaritas kedukaan ini dan akan disimpan pada pos yang lain sehingga ketika ada kejadian seperti itu bisa dianvrak langsung. Kemudian dalam bentuk pekerjaan juga saling membantu seperti yang sudah dijelaskan tadi bahwa ketika ada teman yang berhalangan bisa dimandatkan kepada teman yang lain.

\*Apakah dorongan untuk bertindak solider antar sesama karyawan ini sudah terjadi sejak awal organisasi ini didirikan dan mengapa bersolider ?

\*\* Kalau tentang ini saya tidak tahu pasti soalnya saya baru masuk tanggal 2013. Tetapi kalau saya alami itu solider ini mulai berjalan baik dan terasa itu sejak tahun 2015 karena mulai ada kedekatan baru antar karyawan. Dan solidaritas ini dibangun bahkan ketika ada staf yang membutuhkan itu dia bisa dari pribadi ke pribadi. Ketika saya ada kebutuhan saya bisa sampaikan ke teman dan secara otomatis mereka pasti akan membantu, intinya harus selalu dikomunikasikan saja.

Kami di sini sudah seperti saudara. Dan ketika kami meminta bantuan seperti itu antara kami tidak merasa malu atau tidak enak melainkan sudah merasa seperti biasa saja. Kemudian, mengapa kami bersolider, itu karena masing-masing kami berpikir bahwa setiap orang pasti akan susah, mungkin sekarang saya belum susah jadi saya bisa bantu teman yang susah dan ketika kita susah itu sudah secara otomatis.

\* Oke Pak, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Pak merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Memang mampu bekerja sama kalau dibilang tim itu kuat sekali, sangat solid dan bersatu sekali. Contoh riilnya itu ketika Ulang Tahun lembaga ini yang ke 12 itu, wahh..itu kerja samanya kuat sekali. Demi acara itu kan kita membentuk panitia kecil dan kita dibagi dalam masing-masing seksi tetapi semua bidang kita saling mendukung. Dengan bagi seksi seperti ini tidak berarti bahwa saya di seksi ini tidak bisa membantu seksi yang lain, tidak seperti itu. sebenarnya hanya nama yang ditempel di papan tetapi sesama seksi itu kita saling mendukung demi menyukseskan kegiatan itu dan bukan baru kemaren tetapi setiap even itu bagus, kerja samanya sangat kelihatan.

\*Apakah kerja sama yang diabngun antara karyawan ini diatur dalam kebijakan organisasi ini dan diharuskan ?

\*\* Ini tidak harus diperintah tetapi malah sudah menjadi satu kebiasaan terus-menerus. Ketika kita lihat teman lain bekerja kita juga terdorong sendiri untuk bekerja. Jadi bukan karena perintah sebenarnya.

\*Kemudian, berhubungan dengan kebersamaan ini apakah tidak pernah terjadi konflik antar karyawan ketika bekerja ?

\*\*kalau selama saya bekerja di lembaga ini sejak awal sampai sekarang, saya belum pernah lihat terjadi konflik antar karyawan, malah ketika kita ngobrol bercanda begitu sesama kita sudah saling tahu dan kenal jadi tanggapannya biasa saja karena setiap hari kan kita bertemu di sini atau mungkin bahkan ada teman yang salah bahasa ya kadang kita terima dengan senyum atau ketawa saja karena kita sudah dekat sekali.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Pak merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Saya rasa sama juga ya dengan yang tadi model dia pada saat pasca pencairan itu kita karyawan bertanggung-jawab terhadap tujuan pinjaman dari nasabah itu sendiri dan sisi tanggung-jawabnya kita bukan hanya sampai cair saja tetapi harus sampai penggunaan uang itu. Selama ini soal pasca pencairan itu hanya pembelian kendaraan dan pembangunan rumah kalau usaha dagang belum, seharusnya kan semua. Tetapi pengalaman selama ini baru dua yang dijalani. Seharusnya itu ketika ada anggota yang masuk kita mencatat kondisinya saat ini dan kemudian di pantau lagi tiga tahun kemudian.

\*Apabila ada masalah yang terjadi bahwa anggota yang meminjam uang untuk membangun rumah itu tidak mampu menyelesaikannya sesuai target yang ditentukan, apa cara penanganan yang sering dilakukan karyawan dalam organisasi ini untuk menghadapi masalah seperti itu ?

\*\* Contoh; untuk bangun rumah jadi dibuat RAP dulu sesuai konsep rumah dan nanti kita minta tukangnyanya yang menghitung sampai pada tahap pemasangan atap dan RAP ini dibuat untuk memastikan si pemohon ini benar untuk bangun rumah atau tidak. Apabila pencairan dana itu sungguh digunakan untuk membangun rumah ya nanti kita akan hitung dana yang dibutuhkan sesuai konsep rumah yang dibutuhkan. Artinya kita punya perhitungan sendiri yang paling kurang sudah bisa mengestimasi akan membutuhkan dana berapa juta.

\*Kemudian, apakah organisasi ini juga bertanggung-jawab terhadap minat dan kepentingan masyarakat luas yang non anggota ?

\*\*Kalau untuk tanggung-jawab sosial ini mungkin kita memberi sumbangan ketika HUT kecamatan tertentu. Ada juga satu program organisasi yang namanya CUMI (Credit Union Micro Finance) yaitu kita bantu orang-orang yang tidak mampu di pasar khususnya yang non anggota dengan suku bunga pinjaman harian hanya 6 %, tetapi kami mengalami hambatan bahwa dengan bunga yang sekecil itu masih tetap ada kredit lalai, mungkin juga karena kita terlalu lembut dalam menagih.

\* Baik Pak, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Pak menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering

mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan itu pada hal-hal tertentu saja tidak semua hal itu dapat diputuskan karyawan. Ada hal-hal yang bisa diputuskan bersama dan ada hal-hal yang bisa diputuskan secara pribadi tetapi ya..harus selalu dikomunikasikan. Contoh konkretnya yang bisa diputuskan pribadi itu ya yang di luar kebijakan-kebijakan lembaga, mungkin juga bisa kita kaitkan dengan plavon pinjaman. Contoh saya sebagai kepala TP ini dapat memutuskan pencairan pinjaman hanya sebesar Rp. 5.000.000 sehingga jika ada permohonan pinjaman melebihi itu maka akan menjadi tanggung-jawab kabag kredit. Tetapi, kami juga bisa mencairkan uang di atas wewenang kami tetapi semua harus mampu dipertanggung-jawabkan. Jadi semua tergantung riwayat peminjaman orang bersangkutan. Contoh, apabila ada seorang anggota yang simpanannya hanya Rp. 1.000.000 tetapi ingin meminjam uang Rp. 5.000.000, jika kita lihat dia riwayatnya bagus dan tertib maka mengapa harus tidak dipenuhi kan atau di berikan pada kabag kredit sesuai otoritasnya kan sedangkan yang lebih kenal orang bersangkutan adalah saya, jadi seperti itulah kalau hubungannya dengan keputusan pribadi itu. Tetapi lebih banyaknya kami tidak dapat mengambil keputusan sendiri. Mungkin contoh konkret yang selalu harus di berikan kepada atasan itu seperti bangunan kantor ini kan sudah jatuh tempo masa sewanya, nha tapi saya tidak bisa langsung serta-merta memutuskan akan lanjut atau tidak, maka tentang ini selalu disampaikan kepada atasan. Konsultasi itu berjalan terus.

\*Kemudian, apakah organisasi ini memberi ruang bagi setiap karyawannya untuk mempunyai keyakinan moral sendiri, mampu membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\*Segala kegiatan kita dalam lembaga ini kan kalau mau dibilang harus sesuai kebijakan yang ada atau boleh kita katakan selalu harus berada pada relnya. Tetapi apabila dalam perjalanan waktu ada hal yang kami rasa tidak benar maka kami tabrak saja sejauh tidak merugikan dan mampu dipertanggung-jawabkan sehingga dapat dikatakan organisasi ini memberikan peluang untuk itu. Tetapi kami selalu sesuaikan dengan kondisi juga. Kalau kita harus terpaku pada aturan yang ada itu susah, itu susah sekali karena ada kondisi-kondisi tertentu yang menuntut kita untuk mau tidak mau harus tabrak maka setiap karyawan perlu memiliki keyakinan moral itu.

\* Baik Pak, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Pak menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Tidak juga si tidak semua aturan dipatuhi. Contoh; aturan berpakaian seharusnya senin –kamis harus mengenakan celana kain dan bersepatu, tapi kenyataannya kan senin ada yang kenakan jeans . mau berpakaian apa saja terserah kami lihat itu soal esensinya karena tidak berarti melanggar aturan dan akan merugikan lembaga. Manajer kami katakan “mau kenakan pakaian seperti apa pun terserah yang penting kerjaanmu bertanggung-jawab”. Kecuali kita lihat hal-hal yang merugikan itu baru ditangani serius, kalau soal sederhana itu kami

tidak terlalu pentingkan, daripada ikut aturan tapi tidak bertanggungjawab. Kemudian tentang berpakaian ini pun kami lihat dengan kondisi masyarakat kita di sini, contoh kita mau pergi menagih jika pakaian kita seperti orang-orang Bank berdasi dan lain-lain itu wahh..bisa-bisa anggota kita lari semua lihat kita..hehe, Maksudnya supaya biasa berbaur dan berinteraksi dengan masyarakat kecil juga nyaman.

\*Bagaimana organisasi ini menerapkan punishment dan reward untuk sistem aturan seperti dalam organisasi ini ?

\*\* Punishment itu untuk kedisiplinan itu lebih pada teguran jadi lebih banyak menasehati demi kesadaran diri karena manajer kami katakan ;lebih tinggi itu kesadaran diri, membentuk habit dari kesadaran dan ini yang diinginkan manajer karena kalau sudah jadi habit berarti aturan tidak diperlukan lagi. Bekerja berdasarkan aturan itu kakuh seperti dipaksa begitu. Punishment yang dimaksudkan ini untuk masalah yang besar seperti yang saya contohkan tadi penggelapan uang itu tetapi pun tidak serta-merta langsung dikeluarkan. Selalu melalui proses; dipanggil, dikasih nasehat, kalau terjadi lagi dibuat surat SP, dan kalau masih buat baru dikeluarkan , jadi lebih pake pertimbangan hati nurani. Masih kuat nurani, pertimbangannya itu kalau langsung dikeluarkan kita berpikir tentang hidupnya ke depan apalagi cari kerja itu susah. Di tempat ini lebih banyak dari hati ke hati, mungkin contohnya; kalau ada selisih kas setelah pemeriksaan akhir hari kan yang bertugas untuk itu harus menggantinya tetapi di sini semua bersifat teguran sehingga orang bersangkutan berjuang lagi untuk lebih teliti.

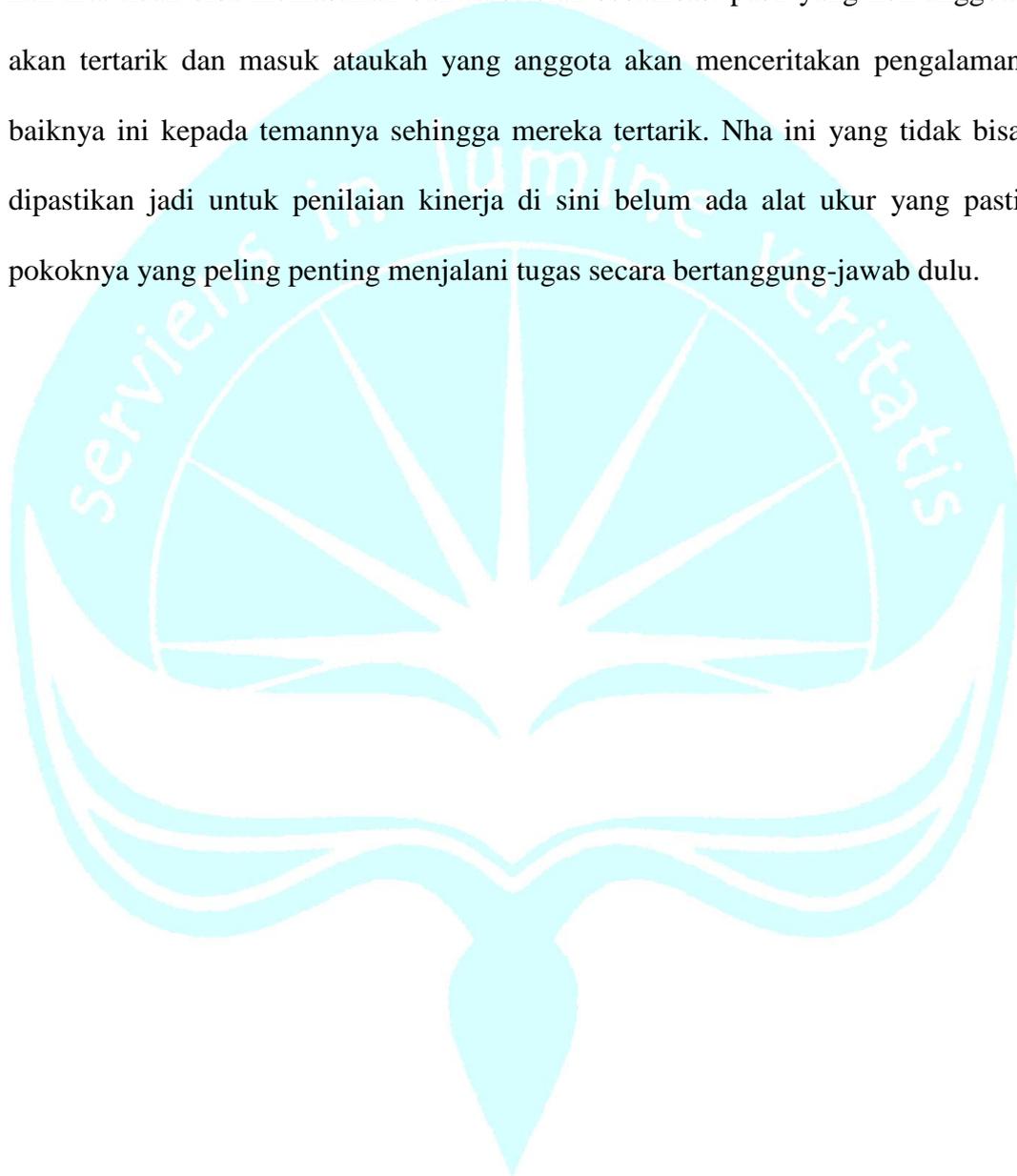
\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah Pak melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kalau soal keluhan tentang ketidaktepatan ini pernah terjadi, contohnya kesalahan transaksi, jika lagi rame antri untuk membayar cicilan di kasir biasanya titip, jadi kalau kasir kurang menghafal anggota maka akan kesulitan karena dalam arti bahwa kasir bisa salah mengisi nama untuk sebagai laporan. Dengan begitu kalau bulan depan mereka datang cetak buku dan lihat tidak dimasukkan karena salah menginput ya anggota (nasabah) komplain. Contoh lain itu ada yang kekurangan setoran ketika jumlah titipan Rp.200.000 tetapi ditransaksinya Rp. 210.000. jadi bukti kurang teliti seperti itu. Walaupun ini kita lihat hal kecil tetapi kalau terjadi beberapa kali juga jadi hal yang fatal. Kalau ada kesalahan penulisan kata masih bisa diperbaiki tetapi jika hubungannya dengan uang setoran itu kan akan mengurangi kepercayaan anggota akan lembaga ini.

\*Apakah Pak melihat karyawan dalam organisasi ini sangat mematuhi kode profesional sehingga sudah sangat profesional dalam bekerja ? Mungkin Pak bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Belum terlalu profesional, belum sampai ke tingkat profesional , kalau disini dibidang bertanggung-jawab ya bertanggung-jawab, tetapi belum sampai pada tahap profesional dan kami sebenarnya lebih pada nilai sih. Kalau profesional kan jika pekerjaan diharuskan untuk selesai pada satu hari dan itu harus diselesaikan tetapi di lembaga ini masih ada karyawan yang belum bisa seperti itu kadang

sampe beberapa hari. Maka kalau kita kaitkan dengan usaha untuk memperbaiki kinerja karyawan juga usaha untuk bertanggung-jawab si memang ada contoh dalam perekrutan anggota itu, kita sebagai staf ini turun untuk merekrut anggota kan kita tidak bisa memastikan bahwa setelah sosialisasi pasti yang non anggota akan tertarik dan masuk ataukah yang anggota akan menceritakan pengalaman baiknya ini kepada temannya sehingga mereka tertarik. Nha ini yang tidak bisa dipastikan jadi untuk penilaian kinerja di sini belum ada alat ukur yang pasti pokoknya yang paling penting menjalani tugas secara bertanggung-jawab dulu.



## Transkrip Wawancara

### Partisipan 6 P.06(Q1)

Keterangan

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Selamat pagi pak..

\*\*Wahh ade selamat pagi..wahh jangan panggil pak..nanti panggil kaka saja supaya lebih dekat.

\*Oh iya..hehe baik kaka.

\*\*Bagaimana ade, silahkan. Hmm

\* Baik kaka. pertama-tama saya memperkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan

menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Hmm..

\*Baik kaka, dalam proses penulisan tesis ini, saya mengambil satu teori tentang iklim etika sebagai acuannya. Teori ini digagaskan oleh Victor & Cullen pada tahun 1987, 1988. Teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (team

interest dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, mungkin ada hal yang belum dipahami, bisa tanyakan saja.

\*\*Hmm..hehe tidak ade, langsung saja ade

\* Ok..baik kaka, kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Kalau yang selama saya bekerja untuk kepentingan pribadi dalam bekerja si tidak. Kita lebih ke kerja sama tim. Misalnya kami di Nita kesuksesan kami menurunkan kredit lalai itu kesuksesan tim atau prestasi tim.

\*Apabila ada kasus seperti demikian; pada suatu kesempatan tertentu seorang karyawan harus melayani nasabah tetapi pada waktu yang sama ada kebutuhan pribadi mendadak yang harus dikerjakannya, apa yang sering diputuskan karyawan jika terjadi seperti ini ?

\*\* Kalau berhubungan dengan urusan pribadi yang mendadak biasanya atas seizin atasan, yang lain bisa menggantikan. Kalau yang urgent sekali si kita ke keluarga dulu. Kita minta bantuan teman lain untuk bantu. Tapi kalau untuk egois si itu mungkin juga secara pribadi ada. Mungkin saja ketika izin kita menyalahgunakan izin untuk sesuatu yang lain tidak berdasarkan kalimat izin. Kalau dilihat pas awal-awal masuk itu lebih kentara egoisnya, tapi sekarang mulai pelan-pelan membaaur, semuanya dikerjakan bersama.

\* Ok, baik kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\*Selama ini yang saya lihat itu, kami karyawan ini bekerja benar-benar untuk organisasi ini. Sehingga kalau ade lihat seperti kemaren apalagi akhir tahun seperti ini, kami akan kerja lembur sampai tidak pulang rumah untuk menyelesaikan tugas kami. Kami sering sekali hampir lupah untuk memenuhi

kebutuhan diri kalau sudah mulai bekerja karena kita mengejar deadline laporan itu. Mungkin contoh yang paling dekat itu, kemarin kami tidak pergi ke Gereja, kami tetap di kantor untuk selesaikan tugas kami. Laporan-laporan ini kan harus kami susun rapih sehingga bisa dilaporkan pada anggota saat RAT itu lengkap, anggota pun tidak kecewa.

\*Mengapa usaha untuk mengejar deadline tugas ini dirasa sangat penting oleh karyawan ?

\*\*ya, mungkin karena kami ikuti perintah atasan. Kalau atasannya mengatakan harus habis selesai hari itu juga ya kita harus selesaikan walaupun di rumah kita ada keluarga tapi jika tugas belum selesai maka dikelarkan dulu.

\*Apakah dorongan untuk menjaga nama baik organisasi dengan berbagai usaha yang ditunjukkan itu berasal dari kesadaran diri atau karena semata-mata karena mematuhi perintah ?

\*\*Kalau sejauh yang saya lihat si semua itu atas dasar perintah atasan sehingga kalau atasan melihat beban kerjanya tidak sudah lumayan berat maka akan dilanjutkan besok. Intinya semua berdasarkan perintah atasan.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin kaka bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Kalau yang berhubungan dengan ini setiap tahun kita buat *business plan*. Semua sudah ada dana sendiri. Kita bekerja berdasarkan bisnis plan sudah dirancang. Semua belanja sudah direncanakan. Kalau efisiensi ini kita kaitkan

dengan penghematan dana ya kami sangat hemat. Misalnya penggunaan kertas, kalau kami menagih itu memang gunakan kertas tagihan tetapi untuk laporan bulanan secara internal itu kami selalu gunakan kertas bekas.

\*Apakah contoh yang kaka berikan itu sudah sangat mewakili bahwa karyawan dalam organisasi ini bekerja secara efisien ?

\*\* Ini sebagian kecilnya mewakili. Kalau contoh besarnya itu sekarang ini kami sedang melakukan pembangunan beberapa kantor, jadi tukangnyanya itu dari anggota CU sendiri sehingga bangunannya sesuai apa yang kita mau. Kita rapat sendiri, menentukan bangunannya sendiri kami karena ada anggota kita yang tukang sehingga nego harga dengan mereka dan barang-barangnya kita ambil dari surabaya kita ambil bahan dengan harga paling murah.

\*Apakah dari berbagai usaha efisiensi itu sudah mampu menutup kemungkinan adanya keluhan dari nasabah ?

\*\*Kalau tentang keluhan mengenai efisiensi ini sedikit sekali. Kami sering menyediakan kotak usul-saran dan akan diperiksa di setiap akhir bulan tetapi kelihatannya sangat kurang dan hampir tidak ada kritikan, yang ada hanyalah saran.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Kalau antar karyawan itu kami biasa buat solidaritas, kalau ada teman yang melangsungkan pernikahan kami bersolider. Biasanya solidaritas antar kami ini

tidak ditentukan jumlahnya secara jelas, tergantung kesepakatan dan kesanggupan serta kemauan setiap orang yang bersolider. Ada yang tanggung aqua 10 dos mungkin atau rokok 12 slop mungkin, jadi solidaritasnya itu tidak diatur secara ketat. Atau ada teman yang kesusahan kami bersolider membantu, berapa pun kami beri sesuai dengan kemampuan. Solidaritas ini sudah terjadi sejak tahun 2012. Jadi misalnya ada yang mau menikah, kalau laki-laki itu kami bantu beli kuda. Sedangkan, jika perempuan kita kasih uang sesuai tradisi kita di sini. Ini sudah jadi kebiasaan kami di organisasi ini.

\*Apakah solidaritas seperti ini diformulasikan dalam aturan organisasi atau berdasarkan kesadaran pribadi karyawan ? Mengapa solidaritas ini dirasakan penting dibangun ?

\*\*Kalau untuk solidaritas antar teman ini tidak diatur. Semuanya berjalan secara alami saja atas kesadaran diri sendiri. Kami rasa ini sangat penting supaya mempererat hubungan persaudaraan antar kami. Jadi kalau kita rasa seperti saudara kan kita bisa kerja lebih enak, tidak ada beban. Penting juga karena kita kan tidak pernah tahu kapan kita susah, mungkin sekarang kita membantu sehingga ketika kita susah orang juga pasti bantu kita.

\* Oke kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Kalau sehubungan dengan kerja sama kalau ada teman yang berhalangan dia punya pekerjaan kita ambil alih. Kami dituntut setiap staf harus bisa menguasai

semua bidang, bagian diklat, bagian kredit, bagian kasir itu kita harus bisa semua sehingga ketika ada yang berhalangan itu kita bisa menggantikan.

\*Apakah tuntutan organisasi yang mengharuskan semua karyawannya untuk menguasai semua bidang itu mampu memberikan pengaruh yang signifikan dalam kerja sama antar pribadi ?

\*\* Kalau saya pribadi si menganggap itu penting dan berpengaruh karena bisa saling menhandel. Apalagi kita yang berada pada TP cabang ini hanya terdiri atas tiga orang karywan saja, yakni kasir, kepala bagian dan saya bagian lapangan. dengan begitu misalnya kasirnya sakit ya antara kami berdua bisa mengambil alih dengan tugas kasir. Dan berhubungan dengan ini kalau menurut saya dari awal kami diwajibkan untuk mengikuti program training center ada juga diklat-diklat. Secara pribadi juga saya rasa ini sangat penting karena kita dapat ilmu gratis.

\*Apakah tuntutan yang diharuskan itu sepadan dengan tunjangan yang diperoleh karyawan ? Apakah karyawan pun merasa puas terhadap tunjangan yang diterima sesuai kerja kerasnya ?

\*\* Dan berhubungan dengan ini kalau menurut saya dari awal kami diwajibkan untuk mengikuti program training center ada juga diklat-diklat. Secara pribadi juga saya rasa ini sangat penting karena kita dapat ilmu gratis. Kami punya tunjangan cukup karena sesuai sistem PNS, sesuai golongan. Kemudian, selisih tunjangan-tunjangan itu antara saya dan atasan saya itu sedikit sekali. Ya, kalau tentang puas atau tidak puas itu tergantung pada pertimbangan atasan. Tetapi sebagai manusia apalagi yang bekerja cukup lama di manajemen tentu ada

sedikit harapan untuk diberlakukan kenaikan gaji. Tapi kalau berbicara tentang cukup atau tidak cukupnya tunjangan, ya kalau menurut saya cukup.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Kalau itu contoh; ketika anggota mau pinjam, kita biasa konsultasi dulu, misalnya ada anggota yang mau meminjam uang 200 juta untuk membangun rumah tetapi kita melihat kemampuannya ketika dia susah mengangsur dan kalau kondisinya tidak memungkinkan maka kita bisa kasih solusi lain.

\*Tanggung-jawab sosial yang dimaksud ini pun terarah bukan hanya terhadap anggota tetapi juga non anggota. Bagaimana karyawan menunjukkan tanggung-jawab sosialnya terhadap masyarakat luas selain anggota CU sendiri ?

\*\*Mungkin contoh konkret tanggung-jawab sosial terhadap non anggota itu ketika HUT CU biasa lembaga ini mengundang masyarakat yang non anggota untuk ikut berpartisipasi aktif dalam mengikuti lomba yang disertai dengan pemberian hadiah atau piagam. Atau juga kami karyawan ini ikut ambil bagian dalam memberikan dana solidaritas untuk Palu, natalan atau pun ketika hari kemerdekaan. Selain itu, ketika HUT CU ini pun kami karyawan melakukan donor darah secara gratis untuk orang-orang yang membutuhkan.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering

mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau memutuskan sendiri dalam arti kerjaan itu jarang terjadi. Contoh saya biasa konsultasi dengan anggota lain kalau bukan wewenangnya saya tetapi kalau tidak bisa diselesaikan maka saya akan konsultasikan pada atasan (Kepala TP), jika itu juga tidak bisa maka saya bawakan ke manajer. berjenjang. Kemudian di tahap manajer juga tidak bisa selesaikan maka akan dibawah ke rapat pengurus. Dengan demikian keputusan ini sifatnya

\*Apakah organisasi ini pun memberikan ruang bagi karyawannya untuk memiliki keyakinan moral, membuat pertimbangan moral dan memutuskan sendiri ?

\*\* Ya kami diberikan ruang juga yang penting bisa dikomunikasikan dan dipertanggungjawabkan. Contoh; saya pernah lakukan itu dulu ketika menjabat sebagai kepala TP. Wilayah range plavon saya 5-10 juta itu kan diputuskan kepala TP. Tetapi, kebetulan kemaren itu ada permohonan diatas 10 juta tetapi semua syaratnya terpenuhi, harus didukung dengan jaminan juga dilihat karakter orang bersangkutan berkaitan dengan riwayat peminjamannya. Selama itu dilihat baik maka kita bisa cairkan pinjaman kreditnya tetapi tetap harus dipertanggungjawabkan karena itu sudah lewat plavon pinjamannya.

\* Baik kaka, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Kalau untuk aturan itu tidak terlalu ketat, memang ada aturan kepegawaian tapi tergantung kondisi juga, misalnya kita lihat ada masalah urgent sekali mungkin ada pertimbangan tertentu. Sebenarnya kami di CU ini kan kalau terlambat kita dikenakan denda tetapi kalau berurusan dengan masalah yang urgen sekali itu bisa ditolerir. Aturan memang kita buat tetapi selalu kembali ke kesadaran diri sendiri. Memang ada yang sangat urgen dan masalah melanggar aturan yang paling berat yaitu pernah ada seorang karyawan yang dikeluarkan soal penggelapan uang. Pernah dua kali terjadi seorang staf tahun 2012 itu Csnya tidak setorkan uang yang dititipkan. Berikutnya itu staf lapangan, dia turun menagih dan uang tagihan itu tidak di setor ke kantor. Penangannya itu memang kali pertama dapat surat peringatan tetapi karena sudah terulang lagi maka dikeluarkan. Dengan demikian, kita mau bilang aturan di sini fleksibel juga tidak pokoknya selalu ada pertimbangan moral tetapi tegas. Pertimbangannya kalau diterapkan aturan itu dengan sungguh-sungguh maka banyak dari kami karyawan sudah keluar.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kalau tentang ketelitian itu memang kurang teliti dalam memeriksa masalah, nanti ketika moment-moment ketika akhir tahun baru diperiksa lagi, biasanya manajer sendiri yang akan pimpin proses pemeriksaan itu.

\*Bagaimana dengan hasil kerja karyawan apakah mereka sudah sangat profesional dalam bekerja ?

\*\*Kalau mau bilang profesional sekali juga tidak, tetapi kami karyawan ini diwajibkan untuk menguasai bidang masing-masing. Mengapa saya bilang belum sangat profesional karena masih terjadi kekeliruan dalam bekerja. Contoh; kalau misalnya kami di Nita kan ada sewa kantor. Ada beberapa bulan yang kita lupa untuk menurunkan beban kekeliruannya dengan menerapkan cicilan beban bayar sewa. Sebenarnya kami di lembaga ini lebih pada penanaman nilai. Kalau kami di lembaga ini juga sebenarnya lebih ke lebih ke nilai. Kalau mau sangat profesional itu perbandingan satu staf berbanding 350 anggota. Tetapi sekarang masih belum memenuhi standart sedangkan sekarang ini standarnya mulai turun satu staf hanya berbanding 100 anggota. Kalau mau sangat profesional maka diberlakukan sistem pangkas yang ketat. Sistem pangkas ada tetapi kita mempertimbangkan moral bahwa orang cari kerja susah. Kami punya aturan kepegawaian itu di sosialisasikan kepada kami. Kalau kita melakukan kesalahan bisa tahu bahwa ini salah. Semua kembali ke moral penegakan aturan . Ada aturan kalau terlambat hampir dua minggu THR akan dikurangkan, tetapi hal ini tidak pernah dilaksanakan. Kenapa kita harus ke nilai dulu karena kita manusia pasti ada salah, pimpinan kami mengajarkan kami untuk jangan terlalu fokus pada penampilan tetapi kerja bagus dan karakter bagus dan apa adanya. Sebenarnya aturan-aturan itu kalau diberlakukan pasti karyawan yang melakukan pelanggaran harus dikeluarkan tetapi manajer kami beri kesempatan karena beliau katakan; dia sangat senang jika orang yang dia bimbing itu dapat berubah.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 7 P.07(Q2)

Keterangan

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Hallo, selamat pagi Pak

\*\*Mari silahkan abang, hehe..jangan panggil Pak..hehe ..panggil nama saja..hehe

\*Oh iya,hehe baik

\* Baik. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Baik Abang.

\* Dalam proses penulisan tesis ini, saya mengambil satu teori tentang iklim etika sebagai acuannya. Teori ini digagaskan oleh Victor & Cullen pada tahun 1987, 1988. Teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim

beretika *sosial caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..saudara, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, mungkin ada hal yang belum dipahami, bisa tanyakan saja.

\*\*Hmm..tidak ada, belum ada maksudnya..hehe

\*Apabila belum ada, kita lanjut saja ke pertanyaan wawancaranya ya.

\*\*Baik abang.

\* Kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah saudara merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin saudara bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Baik terima kasih kalau berdasarkan pengalaman saya selama bekerja disini, saya melihat adanya rasa tenggang rasa. Kalau pengalaman saya disini kalau pertama masuk itu memang ada kecenderungan itu karena kedekatan kita masih belum erat tetapi seiring berjalannya waktu perlahan mulai akrab. Semua karyawan yang baru masuk pasti bawah dengan egoisnya masing-masing tetapi jika sudah lama bergabung, maka egoisme itu pelan-pelan terkikis, solidaritas di tempat ini sangat tinggi dan inilah yang membedakan kita dengan organisasi lainnya.

\*Berapa lama waktu yang dibutuhkan agar egoisme itu dapat meminimalisir dari diri setiap pribadi karyawan.

\*\* Kurang lebih satu dua bulan ketika bergabung dengan organisasi ini sudah mulai akrab dan meminimalisir egoisme itu ini pengalaman saya. Kalau teman-teman lain ada juga yang sangat cepat menyesuaikan bisa hanya dua minggu tetapi ada juga yang sedikit lebih lama. Setelah berjalannya waktu kedekatan emosional semakin baik.

\*Apa contoh konkret dari kecenderungan egoisme yang sering ditunjukkan karyawan sebelum berbaur dengan teman-teman lain? Mungkin dalam hal pemanfaatan jam kerja atau sarana prasarana kantor demi kepentingan pribadi.

\*\*Di organisasi ini, jika kami ada kebutuhan mendadak harus terlebih dahulu meminta izin pada kepala TP, tetapi kalau untuk staf manajemen itu permintaan izinnya pada Kabag. Tetapi kalau kita mau meminta izin harus selalu lihat dengan kepadatan kerja juga. Ada si satu dua orang yang mungkin kadang tidak mempertimbangkan kepadatan kerja itu tetapi ya karena terpengaruh karyawan

yang lain maka tidak terlihat lagi kecenderungan egois itu. Mungkin contoh konkret saja pemanfaatan waktu ketika jam kerja itu; apabila kami turun ke lapangan untuk menagih, sedikit waktunya kami manfaatkan untuk singgah sebentar di rumah tetapi tidak untuk waktu lama karena kami harus segera selesaikan tugas. Sedangkan yang berhubungan dengan pemanfaatan sarana dan prasarana kantor itu kami harus meminta izin terlebih dahulu dan hanya berlaku untuk hal-hal yang urgen saja.

\* Ok, baik. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah saudara menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kalau untuk di lembaga ini, penilaian kita disini dengan lembaga lain itu berbeda. Kita lebih dekat dengan anggota dibandingkan organisasi lain, soal citra pelayanan kita disini cukup baik dan justru kita dan anggota (nasabah) sudah seperti keluarga sendiri.

\*Bagaimana aktivitas konkret karyawan di organisasi ini yang menunjukkan bahwa mereka lebih mementingkan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri ?

\*\* Kalau kita disini tanggungjawab terhadap pekerjaan dan tanggungjawab terhadap waktu kecuali tanggungjawab kita sudah selesai dan jam kerja sudah berakhir. Walaupun jam kerja sudah selesai tapi tanggung jawab belum selesai itu kita selesaikan dulu tanggungjawab. Misalnya; khusus kami di staf penagihan saat

kita ke lapangan kita bawah kartu kunjungan lapangan, setelah pulang lapangan, kita wajib mengisi kartu kunjungan lapangan walau jam sudah selesai kita tetap harus selesaikan.

\* Bagaimana aktivitas konkret karyawan di organisasi ini yang menunjukkan bahwa mereka lebih mementingkan citra organisasi dari pada tanggung-jawab sosial ?

\*\* Disni kalau menurut saya masih ada keseimbangan, memang kita masih menjaga citra tetapi kita tetap menjaga keakraban dengan sosial di luar. Misalnya ada anggota keluarga yang meninggal kita bisa minta izin untuk ikut penguburan tetapi pada kondisi tertentu saja, kalau keluarga bati tidak apa-apa tetapi kalau bukan keluarga bati maka harus dipertimbangkan secara baik.

\*Apakah pernah terjadi kecurangan yang disebabkan oleh karyawan sehingga dapat mencoreng citra organisasi ini ?

\*\*Kalau untuk ini ya pernah terjadi satu kali tentang penyalahgunaan setoran anggota (nasabah) oleh anggota pokti. Memang kejadian ini dapat mencoreng citra organisasi tetapi masalah ini sudah berhasil diselesaikan sehingga jangan sampai anggotanya dirugikan. Kami disini punya prinsip bahwa menjaga citra organisasi itu adalah dengan menjaga etika terhadap anggota yang berhubungan dengan pelayanan yang ramah kepada anggota serta jujur.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah saudara melihat karyawan dalam

organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin saudara bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Kalau saya alami disini tentang efisiensi biaya. Efisiensi biaya itu yakni meminimalisirkan penggunaan biaya, seperti kendaraan mobil saja kita menang undian bukan beli sendiri. Kecuali kalau ada kegiatan-kegiatan besar maka biaya baru akan dikeluarkan besar sesuai kebutuhan sedangkan kalau yang lain ya apa adanya saja. Penghematan biaya untuk setiap staf di organisasi ini uang makan dan transportasi disini Rp. 23.000 setiap hari berlaku untuk semua staf. Ini salah satu efisiensi biaya juga disini. Pemanfaatan sarana dan prasarana di sini itu juga sesuai pemanfaatannya dan penghematan kertas bekas. Kalau berdasarkan dari jumlah biaya kalau dari hal kecil seperti itu tidak terlalu mendongkrak biaya lembaga.

\*Apakah ada keluhan dari anggota (nasabah) sehubungan dengan efisiensi, baik dari segi penghematan dan juga kerja karyawan dalam organisasi ini ?

\*\*Kalau sejauh pengamatan saya tidak ada keluhan tentang itu justru banyak anggota yang bahkan mengatakan bahwa kami terlalu hemat dan berurusan dengan efisiensi biaya ini kan hanya terjadi secara internal saja. Mungkin kalau dilihat dana yang sedikit banyak kami keluarkan ya ketika membuat selebrasi setelah selesai suatu kegiatan karena untuk belanja bahan makanan dan lain-lain.

\*apa tujuan dari berbagai efisiensi yang dilakukan itu ?

\*\*Kita di lembaga ini kan pada setiap awal tahun sering dibuat perencanaan belanja-belanja seperti ATK dan lain-lain untuk tahun berjalan. Tetapi semuanya

itu tergantung kebutuhan, jika kondisinya memungkinkan ya kita pasti menambah biaya lagi tetapi kalau kondisinya tidak memungkinkan maka akan dibuat penekanan biaya.

\* Berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*frienship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah saudara menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Ya, seperti yang saya sudah sampaikan tadi. Solidaritas tinggi, rasa persaudaraan memang bagus misalnya ada yang menikah kita membantu ada yang meninggal kita yang bantu urus. Contoh; beberapa hari lalu ada teman yang keluarganya meninggal, kita solidaritas kesana bantu.

\*Kemudian, apakah solidaritas itu hanya berlaku bagi teman kerja saja atau kolega ?

\*\*Tidak. Tapi ya kita tidak bisa pungkiri bahwa hubungan sosial setiap karyawan dengan orang luar itu kan berbeda-beda. Tetapi juga pada umumnya yang saya lihat teman-teman ini peduli kepada orang lain, seperti ada yang membantu orang yang kesusahan di jalan, ada orang tua yang mau seberang jalan kita bantu ada juga yang dengan dorongan hatinya pergi melayat orang sekitar organisasi ini yang meninggal. Namun, mungkin ada juga satu dua karyawan yang tidak peduli kepada orang lain, contohnya ketika ada kedukaan dia tidak hadir dan lain sebagainya. Pada umumnya yang saya lihat teman-teman peduli kepada orang lain, seperti ada yang membantu orang, tetapi ada juga satu dua orang yang maih tdk peduli jika ada kedukaan di tempat lain. Kalau bantu kita membantu kolega di

lembaga ini seperti kalau teman-teman yang butuh bantuan, kami biasa berikan solidaritas dengan kumpulkan dana solidaritas bersama tapi nominalnya tidak ditentukan. ini kami buat dengan kesadaran sendiri tidak ada dalam aturan organisasi ini. Kalau untuk kedukaan itu memang jumlah nominalnya ditentukan supaya setiap karyawan punya standart untuk memberi di saat temannya alami kedukaan.

\* Oke, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah saudara merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Kepedulian kepada teman sekerja disini sangat baik. Saling membantu jika ada teman yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya. Dalam hal pekerjaan misalnya kita disini ada posisi masing-masing, tetapi apabila ada satu kesulitan di posisi berkaitan itu juga sama-sama menyelesaikan. Pendistribusian pekerjaan update data base anggota tatapi itu sebenarnya tugas utama saya tetapi karena jumlahnya ribuan anggota maka saya sering meminta tolong teman yang lagi kosong tugasnya untuk ikut membantu dalam menyelesaikan. Dalam organisasi ini saya tidak pernah temukan ada teman yang mengeluh ketika dimintakan tolong tapi kalau memang teman itu masih ada tugasnya, biasanya dia selesaikan tugasnya dahulu baru membantu.

\*Kemudian, Apakah solidaritas yang dibangun antar teman itu diatur dalam kebijakan organisasi ini ?

\*\* Tidak ada aturan bahwa harus bantu teman tetapi ada di dalam nilai. Tetapi pengkhususan dari itu tidak ada semua berjalan secara natural. Kalau untuk manajemen kekompakan disini sangat solid, baik di pekerjaan dan kebersamaan di luar. Jadi kekompakan yang terjalin disini tidak hanya dalam organisasi di pekerjaan tetapi juga di luar seperti mangajak minum arak bersama-sama seperti adat kita.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah saudara merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Kalau disini untuk kepentingan nasabah pasti dan juga untuk kepuasan nasabah juga. Disini juga diberlakukan produk pinjaman untuk beli mobil, bangun rumah pendidikan anak dan ada pinjaman yang lain bagi kebutuhan nasabah. Ini kan semua untuk menjawab kebutuhan nasabah.

\*Berarti ini yang ada dalam kebijakan organisasi ini ?

\*\*ya, betul

\*Tetapi, apa tanggung-jawab sosial yang sering ditunjukkan karyawan kepada nasabah maupun masyarakat luas di luar dari kebijakan yang ditentukan organisasi ini ?

\*\* Jadi kalau misalnya bagi demi kepentingan nasabah itu secara sederhana seperti karyawan menyapa dengan baik dan itu tidak diatur sehingga nasabah merasa seperti keluarga sendiri dan nyaman. Disini juga pernah dilakukan bakti

sosial dan donor darah. Pernah ada lomba seni tari kreasi antar lembaga. Sebagai salah satu bentuk promosi di HUT lembaga. Kegiatan donor darah itu dilakukan rutin setiap tahun tapi kalau bakti sosial itu kadang terjadi. Pernah lembaga ini memberikan pupuk untuk para petani di Magepanda yang bukan anggota.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah saudara menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau ini tergantung kondisi misalnya jika masalah itu bisa diselesaikan sendiri maka akan diselesaikan sendiri, tapi jika tidak bisa diselesaikan sendiri maka akan dikonsultasikan pada atasan. Pengalaman saya kemaren itu; ada anggota yang sakit dan tidak bisa berjalan lagi, saat kita melakukan kunjungan itu kita beritahukan kepada pihak bersangkutan tentang kewajibannya tetapi kami berikan pemahaman padanya bahwa tentang kondisinya ini akan kami sampaikan pada pimpinan di kantor supaya menemukan solusinya. Dengan demikian kan jelas bahwa kami staf lapangan ini tidak bisa ambil keputusan sendiri saat itu atau tentukan solusi sendiri tetapi kami konsultasikan bersama kabag.

\*apakah contoh yang saudara berikan itu sudah cukup mewakili atau mungkin masih ada contoh lain sehubungan dengan ruang bagi karyawan untuk memiliki keyakinan moral sendiri, membuat pertimbangan dan memutuskan sendiri ?

\*\*Kalau tentang itu mungkin contoh konkretnya kami sebagai staf penagihan. Ketika kami ingin datang menagih pada anggota tetapi pada saat yang sama anggota itu sedang mengalami keduakaan itu pasti kami langsung membatalkan untuk tidak datang menagih. Ini kan bisa dikatakan pertimbangan moral juga. Atau pada saat ada tamu yang datang ke rumah anggota yang akan ditagih, ketika melihat itu pasti kami akan lewat dulu mencari yang lainnya terlebih dahulu demi menjaga perasaan nasabah. Jadi seperti ini pertimbangan dan keputusan moral yang sering kami ambil yang penting tidak menimbulkan masalah. Hal terpenting di sini adalah proses dan hasilnya.

\* Baik, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah saudara menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Kalau pengalaman saya tidak terlalu ketat, memang ada tertulis bahwa harus dengan ketentuan yang tegas, tetapi selama ini kami tidak berlakukan hal-hal yang terlalu ketat seperti itu. Contoh harus memakai sepatu atau baju dan berdasi. Tetapi ini belum diberlakukan. Kami tidak berlakukan aturan-aturan seperti itu karena tidak berakibat vatal untuk organisasi ini yang penting proses dan hasil kerja setiap karyawan baik. Disini yang pengalaman saya itu yang dituntut itu justru nilai bukan aturan. Selama ini yang diutamakan itu nilai kedisiplinan, kejujuran. Walaupun contoh kita datang terlambat selagi bisa dipertanggungjawabkan maka dapat diterima. Lembaga ini tidak memberlakukan

denda sesuai dengan apa yang tertulis karena sistem yang diberlakukan manajer lebih pada penyesuaian diri.

\*Kemudian, bagaimana organisasi ini memberlakukan hukuman dan reward ?

\*\* Kalau berhubungan dengan hukuman itu hanya untuk kasus-kasus besar seperti ada permasalahan pribadi karyawan yang juga merambah pada citra organisasi, orang bersangkutan mendapat skors. Kalau hal-hal sederhana seperti terlambat dan tidak bisa dipertanggungjawabkan itu akan dapat teguran dari pimpinan. Kalau untuk reward disini belum, belum ada penghargaan khusus untuk orang-orang yang berprestasi.

\*Bagaimana penilaian saudara sehubungan dengan fleksibilitas aturan yang ditetapkan dan juga nilai yang dijunjung ?

\*\* Kalau menurut saya seperti ini saja sudah baik daripada penegakan aturan secara ketat. Nilai itu lebih penting karena memiliki korelasi dengan hati, kebaikan dan tanggung-jawab hasilnya lebih bagus. Lalu, apabila kita tekankan aturan yang lebih penting maka belum tentu nilai-nilai kita bagus. Contoh; jika saya sedang jalan ke tempat kerja tetapi dalam perjalanan saya bertemu dengan orang yang tiba-tiba jatuh sakit di jalan, namun karena saya takut terlambat saya biarkan saja orang itu. nah kalau begini kan tidak baik. Seharusnya kita punya nilai untuk menolong orang itu, memang kita akan terlambat daripada kita harus membiarkan orang mati di tengah jalan. Menurut saya nilai itu yang lebih penting karena nilai itu berhubungan dengan kepekaan.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode).

Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah saudara melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kalau di sini untuk manajer itu sangat teliti dan selalu memiliki solusi serta jalan keluar terbaik. Tapi karyawan masih ada yang belum teliti masih ada kekeliruan memberikan informasi. Misalnya; ada staf yang berikan informasi keliru dan tidak akurat karena tidak semua karyawan di sini paham terhadap program pelayanan. Kalau disini sistem permohonan kredit, calon mengajukan surat permohonan, calon peminjam menulis berapa pun jumlahnya misalkan saya mau pinjam 100 juta, tapi selalu ada analisa dan keputusan belum tentu sesuai dengan permohonan. Analisisnya itu 5C. *Character*(karakter), *capacity to pay* (kemampuan membayar), *capital* (modal), *Colateral* (barang penjamin) dan *credit condition* (salah satu alat ukur kelayakan). Ini soal profesionalitas kerja. Contoh konkret misalnya salah satu masalah sehubungan dengan selisih lebih dan selisih kurang, kalau selisih kurang nanti ditanggung oleh anggota kalau selisih lebih biasa dimasukkan dalam kas organisasi.

\*Kemudian, bagaimana penilaian saudara terhadap profesionalitas kerja karyawan dalam organisasi ini ?

\*\* Kalau sampai pada standar profesional itu belum tetapi berusaha untuk menuju kesana. Kalau berhubungan dengan profesionalitas ini memiliki keterkaitan dengan aturan dan juga nilai. Kalau berhubungan dengan kredit itu lebih erat hubungannya dengan aturan supaya tidak terjadi kerugian. Kalau berhubungan dengan kepedulian, ramah tamah itu memang terkait nilai.

\*Apakah keluhan sehubungan dengan profesionalitas kerja karyawan sering terjadi dalam organisasi ini ?

\*\* Manajer ini memiliki standart yang tinggi walaupun disini kita anggap sudah bagus tapi bagi manajer itu belum dan masih harus dikembangkan. Manajer selalu mengukur dari hasil yang diperoleh. Ada juga yang kelihatan sibuk dengan hp saat jam kerja tapi hasilnya tidak maksimal itu sering ditegur manajer. Keluhan dari nasabah itu juga ada beberapa tentang kekeliruan dan pelayanan yang mungkin mengecewakan. Contoh; titipan anggota yang dititipkan kepada salah satu staf disini, saat penitipan itu tidak ditulis sehingga ketika ada yang pergi menagih lagi anggotanya komplain karena memang dia sudah menitipkannya pada staf hanya lupah ditulis sehingga kadang dikeluhkan.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 8 P.08(Q3)

Keterangan:

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Selamat pagi Papa, apa kabar ?

\*\*Pagi ade, kabar baik ade, wahh jangan panggil papa..hehe..itu kelihatan tua sekali, panggil kaka saja..hehe

\* Ooh..baik..kaka, saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Baik kaka...saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Ok..siap..

\* Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah

atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah kaka ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\*Hmm..coba nanti dengan pertanyaan saja supaya bisa lebih paham, ade.

\* Baik..kaka. Kita masuk yang pertama tentang **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Sejauh yang dijalani selama ini itu, karena memang di CU ini banyak yang belum berkeluarga masih banyak. Hampir semua sebaya sehingga tidak ada cendrung menciptakan blok. Tidak ada untuk kepentingan sendiri.

\*Apabila ada sebuah kasus bahwa pada suatu waktu tertentu karyawan memiliki kewajiban untuk melayani nasabah tetapi pada saat yang sama ada kebutuhannya

mendadak yang perlu dilaksanakan, apa yang sering dilakukan karyawan dalam menanggapi hal ini ?

\*\* Kalau tentang ini tergantung kondisi sebenarnya contohnya; kami di TP Kewapante ini hanya bertiga sehingga apabila dua karyawannya harus ke lapangan untuk menagih maka yang sendiri itu harus tetap di TP, dalam keadaan seperti ini otomatis dia tidak boleh mengutamakan kepentingan seperti yang dikatakan sebelumnya. Bedah persoalannya jika ada teman lain yang bisa menggantikan sementara maka dia bisa minta izin ke atasan untuk urus kebutuhan pribadinya itu. Kami ini kalau tanggal-tanggal belasan ke atas itu otomatis yang lain ke lapangan untuk pergi menagih semua sehingga kalau memang urusan itu benar-benar riskan dan kalau kami masih ada di sekitar kantor maka mungkin masih bisa gantikan tetapi jika kami sudah di lapangan otomatis kami tidak bisa.

\*Apakah kaka pernah melihat bahwa ada karyawan yang memiliki kecenderungan egois itu sehingga berani mengambil sejumlah uang atau menyalahgunakan sarana dan prasarana dalam organisasi ini untuk kepentingan dirinya ?

\*\* Kalau untuk pengamatan saya, memang pernah terjadi bahwa ada karyawan yang mengambil uang anggota tetapi orang bersangkutan sudah dikeluarkan. Belajar dari pengalaman itu maka sekarang kami benar-benar jauhi tindakan seperti itu. Kami sekarang sudah tidak seperti itu kalau pun ada kebutuhan mendadak seperti ada keluarga meninggal dan membutuhkan uang sesuai gaji mungkin bisa kas bon harus ijin manajer tetapi ketika gaji kita bisa langsung tutup kembali. Kebutuhan mendadak itu hanya berhubungan dengan kedukaan itu sedangkan yang lainnya tidak. Kami benar-benar jaga jangan sampai masalah itu

terulang kembali sehingga setiap pagi buka kas diperiksa kepala TP dan tutup kas pun dikontrol kepala TP, di cabang.

\*Apakah kaka pun melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini sering memanfaatkan waktu kerjanya untuk mengurus kepentingan pribadinya ?

\*\*Kalau dari segi waktu itu kami sudah ada pembagian. Di TP Kewapante ini kan kami hanya bertiga jadi jam istirahatnya itu dibagi rata. Ketika jam istirahat itulah kami bisa merokok, main HP dan lain-lain tetapi tidak boleh terlalu lama biasanya setiap satu jam saja. Tetapi kalau mau jujur si kadang kalau sudah lelah sekali kami biasanya minta baring-bering sedikit satu dua jam kemudian kerja lagi, seperti itu yang penting selalu ada yang mengisi posisi tugasnya.

\* Ok, baik Kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kalau menurut saya ini berkaitan dengan loyalitas sehingga hampir semua kami disini memang benar-benar banyak waktu untuk organisasi ini. Ketika turun ke lapangan juga kami selalu berbicara tentang organisasi ini, kami tidak berbicara tentang yang lain. Kami juga berupaya untuk merekrut anggota jadi kami harus bercerita tentang CU ini.

\*Apakah kakak melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini sungguh mengutamakan kepentingan dan citra organisasi ini bahkan harus meninggalkan kepentingan-kepentingan lain ?

\*\*Hmm.. kalau sampai meninggalkan kepentingan lain pada saat jam kerja itu terjadi dan seharusnya. Ada aturan bahwa ketika karyawan ada di jam kerja maka kita harus 100% untuk organisasi tetapi kalau sudah di luar jam kerja ya sesuai kebutuhannya. Semua harus selalu pada posisinya masing-masing.

\*Kemudian, Apakah kakak pernah melihat bahwa demi menjaga citra dan pemenuhan kepentingan organisasi ini maka karyawan dapat mengambil jalan atau cara apa saja agar sampai pada tujuan itu ?

\*\* Kalau kondisi seperti itu, ada aturan kita ketika ada di jam kerja kita harus 100% untuk organisasi. Kalau seperti itu sangat minim terjadi di CU ini lebih baik orang tahu apa adanya daripada berpura-pura untuk menghalalkan segala cara demi nama organisasi ini baik. Bisa di cek di pemerintahan, lembaga yang paling transparan itu adalah CU ini dibandingkan dengan Credit Union lain di Kabupaten Sikka ini. Dengan begitu, kami juga tidak harus berpura-pura untuk mengatakan yang tidak sebenarnya. Menurut penilaian banyak orang bahwa lembaga ini baik, sehingga kita tidak perlu menghalalkan segala cara demi mengangkat nama lembaga ini. Sejauh pengamatan saya ya lembaga ini selalu berjalan di rel yang benar.

\*Apakah selama ini karyawan dalam organisasi CU Bahtera Sejahtera sudah sungguh serius menjaga citra organisasinya ?

\*\*Hmm..kalau tentang ini mungkin saya kaitkan dengan tradisi kita di maumere ini yang tidak bisa lepas dari mino arak, sehingga contoh ketika kami turun menagih di lapangan lalu kami diberikan arak ya pasti kami minum untuk menghormati tuan rumahnya. Kalau berhubungan dengan ini mungkin pihak lembaga lain akan menganggap melanggar citra organisasi, tetapi bagi kami akan lakukan seperti biasa saja memenuhi undangan tuan rumah tetapi jagn sampai mabuk.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin bapa bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Sejauh pengamatan saya dari pembiayaan di CU ini terutama efisiensi pembiayaannya cukup baik seperti ATK dibeli satu kali untuk satu tahun dari Surabaya. Kalau efisiensi waktu itu hampir semua ada targetnya masing-masing, baik dalam pengerjaan kesehariannya atau dalam hal laporan seperti laporan bulanan. Contoh; kalau untuk laporan bulanan itu setelah akhir bulan maka itu harus diselesaikan sehari, jika tanggal 1 dikerjakan maka tanggal 2 harus sudah dikumpulkan kemudian akan dinaikan ke atas lagi sampai pada tahap konsolidasi sampai tanggal 5.

\*Apakah seluruh karyawan dalam organisasi ini berupayah untuk mengusahakan efisiensi yang dimaksudkan itu ?

\*\*Saya rasa ya dan beberapa contoh yang sudah saya contohkan tadi itu secara keseluruhan juga terlaksanakan sesuai waktu yang dijadwalkan. Contoh: RATnya itu dijadwalkan Januari sampai Maret itu akan dijalankan sesuai waktu itu. Kemudian, budget kegiatan itu juga biasanya diusahakan lebih kurang dari budget. Selama ini dijalankan seperti itu, ketika dibudgetkan sekian maka jarang sekali untuk sama persis atau lebih sehingga kalau mau dibilang cukup efisien. Semua biaya itu diatur secara baik sehingga benar-benar sesuai dengan harga riil dan hanya berhubungan dengan kebutuhan dasar saja.

\*Apa pengaruh signifikan yang dapat diberikan dengan melakukan pengurangan biaya seperti itu ?

\*\* Itu kan akan berpengaruh pada pendapatan lembaga yang dinamakan dengan SHU itu. Ketika biayanya berkurang tapi pendapatan naik maka akan dimasukkan dalam SHU sehingga dapat digunakan demi keberlanjutan lembaga ini, sebagai penghargaan, pendapatan anggota atau pun untuk pengurus yang tidak digaji. Pengurus pun hanya mendapat uang transport dan kalau misalnya ada kegiatan itu ada uang duduk untuk pengurus, pengawas dan kelompok inti (terdiri dari beberapa orang di satu wilayah tertentu yang terbentuk secara sukarela merekrut anggota, mereduksi kredit lalai). Sebenarnya kelompok inti yang terbentuk ini pun dapat dikatakan sebagai bentuk efisiensi organisasi yang sudah berada di setiap tempat sehingga mereka yang melakukan penagihan terlebih dahulu dan staf hanya datang untuk mengambil uang yang ditagih. Contoh; saya punya tagihan di talibura ada yang bertugas membantu untuk penagihan di sana, saya tinggal telpon

mereka untuk bantu turun menagih dan pastinya anggota bersangkutan sudah dititip cicilan ke mereka jadi ketika saya datang tidak perlu lagi harus membuang banyak waktu untuk berputar keliling. Selama ini masih jalan baik, apalagi TP kewapante ini kan wilayah cakupannya sangat luas dan jauh-jauh sehingga dengan adanya kelompok ini kita karyawan sangat tertolong.

\* Berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar) ?

\*\* Kalau ini sih secara pribadi saya kalau menyangkut pribadi masing-masing. Kalau memang untuk saya kan bukan orang asli sini sehingga saya memang butuh untuk menjalin interaksi dengan sesama lebih intens agar ada yang bisa membantu saya. Saya tidak menutup diri terhadap orang lain, apalagi kita sebagai orang lapangan kalau kita tidak bisa bangun interaksi dengan orang lain maka kita akan kewalahan di lapangan.

\*Apakah kepedulian yang dimaksudkan ini diatur dalam kebijakan organisasi ini atautkah timbul secara alami dalam diri ?

\*\*Kalau itu menyangkut pelayanan maka itu diatur. Contoh; dalam pemberian kredit kita lakukan wawancara survey kita lihat karakter dan kemampuan orang tersebut sehingga kita jalani itu berdasarkan aturan yang ada. Apalagi dorongan hati setiap orang kan beda-beda, takutnya ada yang merasa kasihan atau karena pertimbangan kekeluargaan, jadi itu sedapat mungkin dihindari. Semua tetap pada aturan supaya jangan sampai salah mengambil keputusan yang merugikan orang

lain. Kalau kepedulian di luar dari pelayanan ya itu kita sebagai manusia harus saling peduli, jadi ketika saya turun ke lapangan dan membangun interaksi dengan para anggota itu seperti saudara atau keluarga sendiri. Antara teman sekerja pun kami saling peduli. Ada karyawan yang orangtuanya meninggal walaupun bukan anggota CU yang memang tidak mendapat dana kedukaan itu, kami sendiri yang mengambil inisiatif untuk mengumpulkan dana solidaritas untuk beli babi, beli beras, beli sayur dan lain-lain dan jumlah nominalnya tidak ditentukan.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Secara riil di kewa ini kalau bekerja sendiri setengah mati apalagi wilayah sangat besar secara penegelolaan kami sebenarnya kami kewalahan, dalam kondisi seperti ini kami harus bersama. Kerja sama selalu terjaga karena dengan kondisi seperti ini maka kita juga harus berjuang untuk memaksimalkan kebersamaan itu. Contoh; hari ini satu turun nnti besoknya gantian. Sehingga diupayakan untuk bekersama secara maksimal.

\*Apakah ada karyawan yang mengeluh tentang tugas yang perlu diembannya sehingga kadang menyebabkan konflik ?

\*\*Kalau sejauh kami disini selama berjalan di kewa ini semua yang ditugaskan selalu dibuat, kami punya kepala TP ini juga orangnya terbuka, mungkin kami kurang mampu bagian yg ini setiap sabtu sore itu kami selesaikan bersama dengan

diskusi. Solusi selalu dari kepala TP. Kalau kami tidak mampu mengerjakan sesuatu biasanya kepala TP yang ambil alih, contoh ketika dalam wawancara kredit yang sebenarnya menjadi tugas kami di lapangan itu, karena ketidakmampuan kami untuk mendeliver pemahaman untuk anggota maka kepala TP sendiri yang ambil alih untuk memberi penjelasan itu.

\*Apakah dengan melihat kenyataan seperti itu kita dapat menyimpulkan bahwa kerja sama yang terbangun dalam organisasi ini sangat solid ? Mungkin bisa jelaskan

\*\* Ya..sangat solid kerja samanya. Apalagi di TP kewapante ini kan kami hanya tiga orang dan lebih banyak kepala TP yang di kantor sehingga beliau juga rangkap kasir. Kebersamaan juga selalu diusahakan tidak adanya miss, biasanya sebelum saya berangkat menagih saya akan serahkan soft copy form penagihan sama kepala TP sedangkan yang hard copynya saya bawah untuk mengantisipasi kalau ada yang sudah angsur biasanya kepala TP kasih tahu kalau orang yang bersangkutan sudah mengangsur sehingga tidak perlu ditagih lagi. Kami melihat kondisi cakupan wilayah yang cukup besar seperti ini dan jumlah kami yg hanya 3 orang ini makanya kami harus bekerja sama dan solid.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Kalau kepedulian untuk nasabah, organisasi ini punya misi menolong orang untuk membantu dirinya sendiri. Berangkat dari misi itu maka setiap anggota

berhak didampingi, seperti; kebutuhan seperti permohonan untuk sekolahkan anak, ketika kita berikan pinjaman tapi kami pantau terus tentang ini. Kami mau supaya ketika mencairkan uang untuk pinjaman itu nasabah benar-benar memanfaatkannya sebaik mungkin. Kami mau juga anggota itu mungkin rumahnya yang masih dari halar (pecahan bambu), kami bantu untuk pembangunan rumah yang layak, dan juga membantu nasabah untuk menebus tanah yang digadai supaya anggota bisa menggarap lagi tanahnya sehingga hasil dari garapannya itu bisa untuk menyicil. Kalau kepedulian untuk masyarakat seperti even tertentu saja kami selalu adakan bakti sosial dan donor darah.

\*Apakah berbagai contoh kepedulian yang diberikan ini diatur dalam kebijakan organisasi atau berasal dari kesadaran diri karyawan ?

\*\*Untuk berikan sumbangan kalau untuk sumbangan tadi itu secara spontanitas kami memberi, terutama spontanitas dari manajer atau pihak yang punya kapasitas sehingga kami juga terdorong untuk berlaku demikian. Tetapi, memang di CU ini kan ada dana sosial tetapi selalu dikondisikan untuk sesuatu yang urgent berupa bencana atau hal yang benar-benar membutuhkan. Kalau membantu nasabah membangun rumah itu bukan sumbangan tetapi kita membantu dalam hal pinjaman selalu disesuaikan dengan kemampuan, ini tawaran untuk membantu. Kebijakan yang spesifik untuk dana sosial ini memang belum diatur baik tapi sudah dijalankan.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini,

apakah kita menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau ruang untuk mempunyai keyakinan sendiri itu memang diberikan ruang dalam hal pengembangan diri. Contoh; kami diberikan posisi yang tidak sama selalu dirolling, diberikan kebebasan untuk mengembangkan dirinya. Kalau berkaitan dengan pengambilan keputusan sendiri, disini tidak diberikan kebebasan untuk mengambil keputusan sendiri.

\*Apabila ada kasus bahwa ketika karyawan melayani nasabah, kemudian ada hal-hal teknis yang tidak tertera dalam aturan, Apa yang dapat dilakukan karyawan untuk menyelesaikan persoalan ini ?

\*\*Kalau berbicara tentang kebijakan itu semua berasal dari keputusan bersama sehingga diusahakan supaya meminimalisir kerugian. Contoh; kasus seperti pemberian kredit atau pemberian pinjaman, ketika dikaji orang yang mau pinjam kita yakin dia bisa cicil, walaupun bukan merupakan wilayah plavon kepala TP. Mungkin contoh konkretnya; ada yang meminjam untuk kebutuhan renovasi itu setelah dikaji orang bersangkutan mampu mengembalikan, nah dengan pertimbangan ini maka jika orang itu ingin meminjam sejumlah uang yang nominalnya di atas plavon kepala TP tetapi karena riwayatnya baik, maka tidak menutup kemungkinan bahwa uang akan dicairkan. Mungkin ini yang sesuai dengan maksud tadi tentang pengambilan keputusan itu, ruangnya diberikan hanya untuk hal-hal seperti ini tetapi harus selalu dikomunikasikan, dipertanggung-jawabkan dengan data dan hasil-hasil yang akurat.

\* Baik kaka, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Kalau untuk ketat si terus terang tidak. Kalau ada aturan kami selalu berusaha untuk jalani, kami lebih pada hal prinsip itulah yg kami tekankan. Terus terang saja, mungkin dari segi berpakaian dibandingkan dengan CU yang lain itu kami lebih amburadul..hehe, tapi memang ke depannya pasti akan diperbaiki. Kami berpakaian yang penting sopan dan rapih tidak harus mengenakan celana kain atau dasi atau jas. Kami lebih pentingkan proses dan hasil pelayanan. Contoh; pelayanan kepada anggota harus maksimal, penagihan harus bermoral, sedangkan hal yang bersifat rambut atau pakaian masih belum sesuai dengan aturan.

\*Apakah kaka melihat bahwa pelayanan karyawan yang mengikuti prinsip itu lebih baik daripada mengikuti aturan ?

\*\*Kalau bilang lebih baik itu tidak karena aturan itu berdasarkan kesepakatan bersama dan asumsi banyak orang bahwa barang ini baik, tetapi kalau terlalu kakuh mengikuti aturan juga itu tidak benar. Contoh; dalam aturan kan mengharuskan semua karyawan ketika melayani anggota perlu menggunakan bahasa formal, tetapi kalau dalam situasi di kampung seperti ini kita harus sesuaikan tidak bisa gunakan bahasa formal meluluh. Ada aturan itu baik tetapi ada hal-hal tertentu yang kita tidak bisa ikut persis dengan aturan yang ada. Kita selalu kembali ke prinsip ini yang utama yang menyangkut keuangan dan pelayanan.

\*Bagaimana penanganan yang dibuat oleh organisasi ini sehubungan dengan punishment dan reward ?

\*\*Kalau dalam organisasi ini, tentang pelanggaran aturan itu, memang sudah menjadi perbincangan bersama dengan kepala TP dan Manajer sehingga diberlakukan sanksi. Sanksi itu diberikan ketika ada aturan yang dilanggar seperti sering terlambat dan sanksinya berupa teguran langsung dan peringatan tertulis. Kalau teguran langsung itu kalau kita tdk bersepatu atau sering terlambat, biasanya sudah seperti itu orang yang bersangkutan langsung berubah. Kalau sanksi yang berat itu misalnya kami kan didalam bekerja itu ada kekeliruan seperti selisi kas, ketika selisi lebih itu dicari sumbernya darimana kalau dilakukan berulang maka dapat peringatan karena itu berhubungan dengan ketelitian. Kalau terulang lagi akan ditanggungjawab kasir untuk menggantikan selisi tadi. Ada yang berkaitan dengan penyalahgunaan uang itu sanksi terberat, kalau itu tidak pake peringatan lagi, karena kita masuk awal itu sudah ada pendalaman nilai dan pelatihan sehingga kalau salah seperti itu tidak bisa ditolerir karena berdampak pada kepercayaan anggota terhadap lembaga ini.

\*Selama kaka bekerja dalam organisasi ini, bagaimana kaka melihat karyawan dalam organisasi ini menanggapi aturan-aturan yang berlaku dalam organisasi ini?

\*\*Kalau kembali ke aturan artinya dari segi aturan selalu kembali pada personaliti. Secara aturan kan kita sudah diberitahu bahwa kalau melakukan pelanggaran begini maka akan mendapat sanksi begini tapi ya semua kembali pada diri pribadi karyawan bersangkutan.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kamu melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kalau dalam pekerjaan ini kita sudah pada bidang masing-masing. Dengan begitu kan kita setiap staf ini dituntut untuk menyelesaikan semua tugas dan tanggung-jawab yang diberikan. Tapi ini kan tidak terlepas dari beberapa kekeliruan sebagai manusia di beberapa hal. Tentang profesional sih baik karena seperti sebelumnya saya katakan bahwa walaupun ada kebutuhan pribadi mendadak yang terjadi ya kita harus selesaikan lebih dahulu tugas utama kita di kantor. Lembaga ini belum sampai pada taraf profesionalitas yang tinggi. Setiap proses masih dibenahi untuk profesional.

\*Kemudian, bagaimana standar profesional yang diilhami karyawan dalam organisasi ini ?

\*\*kalau tentang standart profesionalnya itu kami lebih mengikuti tuntutan manajer bahwa yang terpenting adalah mengejar nilai dan esensi dari tugas. Maksudnya memang ada aturan yang menjadi acuan tetapi kami harus selalu berpegang pada nilai. Aturannya tetap jalani tetapi tidak semuanya karena aturan begini banyaknya siapa sih yang bisa menjalani semuanya. Yang paling penting itu kalau kita melanggar aturan jangan sampai merugikan lembaga ataupun pihak nasabah. Kalau prinsipnya manajer selalu tekankan itu fokusnya nilai karena aturan itu yang akan menyesuaikan. Dalam suatu organisasi memang kita harus ikuti aturan yang sudah ada tetapi nilai itu lebih penting dari pada aturan tertulis.

Aturan itu hanya sebagai sebab dari yang kita buat dan itu benar. Sedangkan nilai itu berkaitan dengan kesadaran diri dan bisa jadi ketika kita melakukan baik untuk melayani nasabah itulah yang akan jadi aturan atau kebijakan nantinya, karena kebijakan itu akan direvisi lagi setiap lima tahun tetapi nilai itu mutlak. Jadi standar profesional kami di sini selalu diarahkan untuk pencapaian nilai.

\*Apakah karyawan dalam organisasi ini sering mendapatkan keluhan dari nasabah sehubungan dengan profesionalitas kerja mereka ?

\*\*Kalau keluhan dari nasabah itu ada mungkin berkaitan dengan kami lambat proses pinjaman atau menanggapi keluhan. Keluhan yang tidak benar itu padahal nasabah yang keliru, mereka sering marah tidak jelas karena tidak paham soal kemampuan cicil. Kalau kesannya saya tentang CU ini, menurut saya sistem yang paling baik itu di sini karena ada transparansi pelayanannya dalam arti tidak punya blok-blok terhadap orang-orang tertentu. Kemudian, soal kredit lalai itu cara kita menagih juga sangat berbeda dengan organisasi lain. Kita pakai cara rangkul sehingga walaupun dia sering lalai tapi paling kurang jika sudah saling dekat maka apabila kita tagih lagi, dia merasa malu dan tidak enak, sehingga mendorong untuk cicil.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 9 P.09(Q4)

Keterangan:

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Selamat pagi Bapa, apa kabar ?

\*\*Pagi juga bro, selalu baik, wahh jangan panggil bapa le bro..hehe..itu kelihatan tua sekali, panggil kaka saja..hehe

\* Ooh..baik..kaka, saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Baik kaka...saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Oke bro..hmm

\* Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah

atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah kaka ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\*Belum bro..bro lanjut saja dulu

\* Baik..kaka. Kita masuk yang pertama tentang **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Baik, kalau sepanjang saya di Bahtera ini berkaitan dengan staf disini mungkin waktu 2 tahun memang di satu sisi ada juga beberapa staf yang punya kepentingan pribadi tetapi kalau bersama-sama, pengalaman saya selama ini kuatnya di manajer, karena beliau saja tidak mementingkan diri sendiri. Semuanya ikut bos.

Kesadaran itu tergantung pribadi karyawan masing-masing, entah dia merasa bahwa memang dia punya hidup di CU ini atau dengan pertimbangan lain lagi.

\* Apabila ada sebuah kasus bahwa pada suatu waktu tertentu karyawan memiliki kewajiban untuk melayani nasabah tetapi pada saat yang sama ada kebutuhannya mendadak yang perlu dilaksanakan, apa yang sering dilakukan karyawan dalam menanggapi hal ini ?

\*\*Kalau pengalaman yang selama ini saling koordinasi saja, misalnya ada keperluan mendadak, kalau pertengahan bulan di TP Kewapante ini biasa selalu ada tinggal satu orang saja di kantor, dua orangnya ke luar pergi menagih di lapangan. Contoh konkret; ketika kita ada hal pribadi mendadak sekali yang perlu dikerjakan dan pada saat itu teman kita sudah ke lapangan biasanya kami kontak saja teman yang lokasi penagihannya dekat untuk kembali ke kantor, jadi saling koordinasi saja. Di sini semua wajib tahu untuk transaksi, agar jika terjadi kasus seperti ini maka yang lainnya bisa menghendel. Jadi sistem kasir selalu berganti terus.

\*Apakah ada karyawan dalam organisasi ini yang cenderung memanfaatkan waktu kerja untuk kepentingan diri sendiri (nasabah) ?

\*\*Kalau saya secara pribadi pernah melihat ada misalnya baru-baru ini saya pernah ke maumere antar data, kebutuhan pribadi bisa jalankan yang penting tugas selesai dulu. Ada orang yang lebih mementingkan kepentingan pribadi itu, seperti berlama-lama di rumah dengan alasan ada urusan adat sedangkan bertentangan dengan aturan lembaga. Kalau mau izin itu selalu berhubungan dengan keluarga bati saja, tapi ada yang salah memanfaatkan.

\* Ok, baik Kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah Kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kalau sejauh ini pengalaman saya itu, secara prosentasi itu kepentingan lembaga itu diutamakan. Contohnya; ketika hari minggu atau bahkan tanggal merah secara aturan libur tetapi kalau ada tugas yang belum selesai itu kami tetap datang kerja. Kita lihat manajer pimpinan saja sudah berkorban masa hanya staf tidak mengindahkan. Kesadaran yang manajer berikan itu lain sekali kalau kita mau cari tipe macam manajer ini sulit sekali. Dia kalau untuk lembaga ini beri total benar. Dia selalu ajarkan kami bahwa nasi satu piring itu ada disini jadi mau tidak mau kita harus bersedia mengorbankan yang lain.

\*Apakah kaka melihat bahwa para karyawan sungguh menempatkan citra dan kepentingan organisasi ini menjadi hal terpenting dari skala prioritas ?

\*\*Hmm...kesadaran bahwa kami punya hidup ada disini. Misalnya kemaren kasus yang mencoreng citra itu ada dia staf baru yang membangun konflik dengan orang di luar organisasi, itu kami berjuang untuk menyelesaikan supaya jangan sampai nama organisasi ini menjadi buruk. Lalu, berikutnya saat kami masuk baru di sini ketika turun terima tagihan itu banyak anggota yang kecewa karena perilaku staf sebelumnya. Staf sebelumnya itu mengambil uang anggota sehingga banyak anggota yang tahu juga tentang masalah itu, orang itu akhirnya dikeluarkan. Maka untuk menyembuhkan kekecewaan mereka itu, kita masuk dengan penyadaran

baru jadi kita datang dengan semua penjelasan itu secara baik sehingga rasa kecewa anggota itu perlahan hilang.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin bapa bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Kalau pengalaman saya selama ini berupaya ke arah itu untuk ini sudah mulai nampak. Yang saya tahu itu seluruh staf itu bekerja secara efisien. Contoh; ketika saya hari ini pergi tagih angsuran pinjaman kan datanya itu sudah disiapkan satu hari sebelumnya sehingga besok datang tidak perlu berlama-lama lagi untuk siapkan data. Ketika turun kami bawah kartu bukti kunjungan. Ketika pulang dari lapangan ke kantor, semua uang di setor ke kasir dan besok sudah setor diinput masuk ke komputer semua kunjungan dan besok ketika briefing pagi itu selalu ditanya tentang yang kredit lalai itu sudah ada perkembangan atau belum.

\*Apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini pun berupaya untuk selalu efisien dalam hal waktu ?

\*\*Kalau efisiensi dalam waktu kalau kondisi lapangan kita tidak bisa patok waktu balik ke kantor, karena ketika datang ke rumah anggota itu kita tidak semata-mata mau tagih tetapi kita cerita dengan anggota bentuk kedekatan. Soal efisiensi waktu jam 07.00 sudah di kantor, pengalaman kami di TP biasa jam 7 lewat baru sampe di kantor. Briefingnya memang mulai 7.30. tapi menurut manajer kalau kamu mau berangkat kantor lagi lima menit baru mau ke kantor itu kesadaran tidak ada untuk bekerja. Kalau soal waktu itu belum rapih tetapi kebiasaan. Contoh: kami

datang kantor kami sendiri yang membersihkan kantor, selain menghemat dana tetapi juga melatih kesadaran untuk merasa memiliki kantor. Tiap bulan kami selalu ada jadwal pembersihan. Penggunaan ATK, ada ATK yang awal tahun sudah disediakan tapi ada juga yang kami beli rutin itu seperti pen, kertas buvalo. Kemudian soal penggunaannya itu kesadaran untuk ATK itu belum maksimal, memang kami dianjurkan untuk masih harus memanfaatkan kertas yang masih bisa pakai.

\*Apakah kakak pun melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini berupayah untuk selalu efisien dalam hal pemanfaatan dana ?Mungkin kakak bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\*Kalau penghematan dana itu, organisasi ini sangat hemat sekali. Contoh; misalnya berbagai kegiatan diklat ada di jadwal yang harus dibuat oleh BKCU Kalimantan tetapi manajer punya pertimbangan lain, kalau masih bisa di buat secara internal kenapa tidak, karena kalau kegiatan itu dilakukan di luar sesuai penjadwalan kan biayanya besar. Kemudian, dana lembur tidak pernah dibuat. Kami di sini selalu kembalikan uang transport saja sebagai sistem penghargaan kepada karyawan.

\*Mengapa karyawan tidak mempersoalkan perihal biaya lembur yang tidak dibayarkan itu ?

\*\*Iklim yang dibentuk di CU ini sulit di temukan karena manajer sendiri sudah tunjukan teladan yang tidak habis-habisnya. Tetapi karyawan tidak dibayar lembur tapi kami tidak persoalkan. Memang awal-awal itu saya rasa agak rugi tetapi dalam perjalanan saya rasa benar juga tidak menambah nilai kalau tuntutan

lembur dan kita tidak menikmati apa-apa. Memang ada akumulasi terhadap kerja lelah selama setahun yang dibuat oleh manajer, tahun lalu itu kami semua karyawan dapat, yang ini di luar gaji pokok. Memang manajer sangat fleksibel tetapi tidak semua fleksibel. Dia tanamkan pengorbanan terhadap kesadaran diri sendiri dan beliau menuntut kami untuk bisa semua bidang, semua ilmu dia kasih untuk kami bisa berkembang.

\* Berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*frienship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Kalau sejauh pengalaman dua tahun ini kepedulian kepada rekan staf dan orang luar itu ada. Contoh; peduli terhadap staf misalnya misalnya hajatan-hajatan pernikahan ataukah salah satu melahirkan anak atau ada peristiwa kedukaan, kepedulian itu datang dengan sendirinya, baik melalui perintah atau diantara kami dengan sendirinya jalan. Kalau kepedulian untuk anggota luar itu, contoh; ketika dia datang dengan konsep mau pinjaman 40 juta tetapi ketika kami analisa walaupun kami lihat dia tidak bisa angsur kami tetap tidak sita agunannya, kalau organisasi yang lain kan tidak peduli soal ini.

\*Apakah kepedulian yang dicontohkan itu diatur dalam kebijakan organisasi ini ataukah muncul secara alami dari kesadaran karyawan sendiri ?

\*\*Kalau dalam waktu dua tahun ini aturan yang dikeluarkan untuk memberi sumbangan itu tidak ada tetapi diantara kami sudah terbentuk, soal nominal uang terserah kemampuan karyawan masing-masing. Tetapi tentang sumbangan

kepedulian ini juga ditentukan batas bawah nominalnya jangan sampai hanya Rp. 10.000 saja..hehe. Kalau sumbangan yang dipatok nominalnya ini misalnya untuk keduakaan dari keluarga staf sendiri karena sudah didaftar barang beliannya apa. Atau ketika pak manajer buat rumah itu kami dengan sendirinya mengumpulkan uang untuk tambah sedikit-sedikit saja. Kalau di lembaga ini yang penting staf itu terbuka saja tentang keadaanya itu pasti kami saling solidaritas bantu. Kalau tentang solidaritas ini ditanamkan manajer itu dalam bentuk lain. Ini muncul dari rasa kebersamaan.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Sejauh pengalaman saya kita mau hitung prosentase itu semua karyawan saling bekerja sama misalnya bisa saling menggantikan posisi saat satu sibuk. Kehadiran staf di CU ini dengan kemampuan yang berbendah, misalnya ketika ada hajatan-hajatan besar, mau tidak mau seperti saya yang eks-frater ini dipercayakan untuk urus koor atau ya seperti contoh sederhana kami saling mengisi jadi ada yang bisa kerja ini ya dia ambil alih tanpa paksaan juga.

\*Berdasarkan penjelasan kaka bahwa hampir seluruh karyawan dalam organisasi ini tidak memiliki basic akuntansi dan manajemen tentunya akan berimbas pada kinerja dan hasilnya. Bagaimana solidaritas yang dimaksudkan itu dapat menangani persoalan ini ?

\*\*Kalau selama ini secara kami dikantor saja, kalau saya tidak tahu saya akan tanya pada teman staf biasa, kalau staf itu juga tidak tahu kami akan bertanya kepada atasan. Jadi kalau di sini kan keruntutan itu dari staf ke kepala TP, kepala TP ke Kabag, Kabag baru ke manajer, konsultasi itu secara berjenjang. Kalau tentang pembukuan itu mau tidak mau harus ke manajer. Sistem kerja sama dibangun sangat baik karena pertimbangan basic hampir dari semua karyawan bukan akuntansi dan manajemen jadi kalau kita mau egois dengan diri sendiri maka akan hancur.

\*Apa saja keluhan-keluhan yang bisa muncul dalam kebersamaan yang terbentuk ini ?

\*\*Memang dalam kebersamaan itu ada keluhan juga, gaung yang keluar itu kan kerja tim sehingga memungkinkan ada yang tidak terlibat atau partisipasi banyak atau beri banyak karena selalu tertutup dengan nuansa kebersamaan. Tetapi untuk mau menjaga yang tenggelam itu maka ketika kami mau naik dari staf magang ke staf kontrak selalu ada test akademik ini yang akan dilihat secara pribadi pencapaian masing-masing pribadi, dasar pengembangan itu harus kuat dan teknis itu bisa kembangkan pelan-pelan sehingga ketika untuk naik jenjang karier itu tidak semuanya naik tetapi akan dilihat kinerja dan hasilnya. Manajer mau agar kesadaran tentang nilai-nilai yang diajarkan itu tetap terus dilaksanakan karyawan ketika dia sudah tidak di organisasi ini lagi sehingga perjuangannya untuk membentuk karyawan itu sangat luar biasa.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan

dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Kalau sejauh ini, lembaga ini punya tanggung-jawab terhadap minat dan kepentingan anggota dan masyarakat umum. Contoh; lembaga hadir dengan produk-produk yang dibutuhkan masyarakat ketika dari lahir sampai meninggal, sehingga kita masuk pada taraf hidup selanjutnya itu sudah ada. Misalnya lahir untuk anak sekolah, orangtua sudah siap si pintar jadi ketika anak mau sekolah sudah ada. Kemudian yang kedua, tanggung-jawab besar kepada anggota kalau dalam pengalaman saya selama dua tahun ini, produk pinjaman dengan bunga paling kecil itu pendidikan itu berarti lembaga punya keprihatinan terhadap pendidikan di maumere ini dan bunga paling besar adalah pesta agar mulai perlahan mengajarkan masyarakat kita ini untuk mulai berproduksi bukan konsumtif yang dipikirkan. Kepedulian untuk masyarakat luas itu contoh ketika bersifat tahunan itu seperti bakti sosial ada donor darah.

\* Berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar) ?

\*\* Kalau sejauh ini ketika kita omong soal moral kan, sejauh ini staf ada beberapa kasus yang terkait hal-hal moral. Ketika misalnya masalah ini diangkat, itu masyarakat mulai persalahkan lembaga ini lagipula masyarakat masih menganggap bahwa ini punya keuskupan jadi agak susah padahal bukan milik keuskupan. Kalau ada hal pribadi itu urus sendiri jangan sampai bias pada

Lembaga. Kadang contoh kita berpikir kalau ada karyawan yang pergi ganggu istri orang kan tidak bawah nama lembaga kan tidak pake uang lembaga, tetapi itu kan tetap sadar secara moral salah nnti dipersalahkan lembaga. Selalu ada pertimbangan moral tetapi harus ada kesadaran moral dulu, contoh kalau kita lakukan kesalahan dan ditegur terus pasti kita tahu diri.

\*Apakah setiap karyawan diberikan ruang untuk dapat membuat keputusan sendiri berkaitan dengan aktivitas organisasional ?

\*\*Kalau sejauh pengamatan saya ada kegiatan organisasi yang melibatkan banyak orang misalnya saja hajatan ulang tahun kemaren kita buat lomba tari kreasi untuk masyarakat non anggota. Ini kan awalnya manajer berikan ruang kami karyawan untuk memikirkan konsep acara sendiri baru didiskusikan bersama. Contoh; salah satu, RAT BKCU itu kn hajat besar untuk CU untuk seluruh indonesia dan menjadi penanggungjawab adalah CU maumere ini dan berjalan sukses, ini mendapat pujian dari pihak BKCU, apalagi kalau kita mau katakan kreativitas kita orang Maumere untuk mengadakan pesta ini kan sangat tinggi jadi wajar ketika acara itu jalan semua lininya aman. Ada yang manajer pertimbangan sendiri tetapi sering sekali manajer yang lempar dulu ke forum staf untuk mendapat pikiran karyawannya. Manajer juga sering melakukan sistem seperti menyuruh kami menuliskan usul saran kami terhadap setiap kegiatan yang akan dibuat oleh Bahtera Sejahtera. Beliau tidak mau menanyakan secara spontan karena nanti ada yang malu berbicara atau bersembunyi di balik teman lain, jadi caranya beliau menyuruh kami menulis dalam secarik kertas, jadi beliau memberikan kami ruang untuk berpikir dan mempertimbangkan.

\*Apakah kaka pernah menemukan bahwa ada karyawan yang berani meninggalkan aturan demi menjaga agar nasabah tidak dirugikan, apabila formulasi aturan tersebut cenderung kakuh dan menekan ?

\*\*Kalau seperti itu ada banyak kasus misalnya paling konkret seperti tunggakan kredit lalai kan ada prosesnya, ketika mentok pada pemanggilan ke pengurus tentu terjadi dialog di kantor pusat, pengurus kan sudah pegang data yang kami staf lapangan laporkan setiap bulan sehingga digali dan dicari jalan tengahnya. Misalnya berhubungan dengan kasus anggota di suatu wilayah tertentu yang mendapatkan hasil dengan mengebom ikan tetapi sekarang kan mereka tidak bisa melakukan itu lagi atau juga tukang yang baru dapat uang setelah borongan. Nha melihat kenyataan pendapatan anggota seperti ini kan kami tidak bisa memaksakan anggota membayar cicilan sebesar yang ditentukan itu terus apakah kita harus menyuruhnya mencuri untuk membayar utang ? Kan tidak mungkin seperti itu maka kami akan pantau dan lihat perkembangan pendapatan anggota bersangkutan jika awalnya dia harus kembalikan contohnya 800.000 tetapi karena adanya penurunan pendapatan sehingga yang dia bisa kasih kembali hanya 200.000 itu tidak apa-apa nanti akan dicarikan solusinya bersama atasan. Jadi seperti ini sebenarnya di luar dari aturan tetapi kami mempertimbangkan memberikan nilai bagi anggota dan anggota tertolong juga membantu agar organisasi ini tetap selalu diminati.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini,

apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Dalam pengalaman saya selama ini tidak semua aturan dan prosedur diikuti staf. Dalam aturan itu diwajibkan senin sampai Kamis itu wajib mengenakan celana kain. Tetapi pertimbangannya begini; kalau kita harus seperti ini cocoknya di kantor saja seperti Bank, kalau kita yang harus turun ke lapangan ini contoh daerah Tana Ai dimananya masyarakatnya sederhana itu bagaimana kita pakaian sepatu vantovel pastinya masyarakat langsung takut. Kami sesuaikan dengan kondisi anggota sehingga anggota tidak merasa ada jarak dan pakaian itu disesuaikan dengan kondisi lapangan. Kalau berkaitan dengan kebijakan-kebijakan itu dipatuhi semua, aturan dan kebijakan itu dipatuhi tapi ada hal tertentu juga yang dilanggar. Contoh; untuk kami dibagian cabang ini kan kepala TP kan plavonnya hanya 5 juta tetapi selama ini kami tabrak saja kalau lewat sedikit karena kami tahu riwayat orang ini rajin dan baik tetapi selalu kami diinformasikan kepada atasan, tapi kalau bunyinya sudah sampai 100 juta ya itu harus dibawah ke atasan langsung. Kalau seandainya tidak tabrak itu contoh; untuk pencairan itu kepla kantor dengan kewenangan 5 juta kan kita harus over ke kantor pusat kalau selalu over ke pusat kemudian banyak TP juga ada beberapa nanti prosesnya lama dan akan dapat komplein karena permohonan setiap hari masuk, sementara pemohon itu butuh pencairannya cepat. Kondisi TP kan kita kenal anggotanya..kenapa tidak.

\*Bagaimana organisasi ini menerapkan punishment dan reward terhadap kinerja karyawan ?

\*\*Kalau punishment hanya diberikan jika ada kasus besar seperti yang menyangkut pelanggaran moral dan penggelapan uang. Kalau hal-hal kecil itu bersifat teguran tetapi teguran yang dibuat oleh manajer ini sangat berbeda yang bisa buat kita langsung malu dan sadar diri. Kalau ada staf yang melakukan penggelapan uang itu biasanya dikeluarkan. Semua digenjut dulu kesadarannya karena manajer pernah katakan jika kami tidak bisa bertanggung-jawab terhadap hal-hal kecil begini nanti selama setahun bisa dapat begitu banyak SP, jadi beliau lebih pentingkan penyadaran diri. Dalam Bahtera Sejahtera selama dua tahun ini reward atau pemberian hadiah itu belum diatur tetapi yang biasa dibuat dalam setahun itu dikasih pembayaran lelah di luar dari gaji dengan nominal yang tidak tentu tetapi apa yang menjadi kewajiban karyawan itu dipenuhi dulu. Aturan menilai kinerja juga belum diatur.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kalau tentang ketelitian ini contoh kasusnya begini anggota yang tidak menyettor dalam satu bulan kalau tanpa ada kunjungan itu kita tidak tahu masalah anggota itu apa. Jadi harus periksa masalah anggota dulu harus mengenal anggota secara baik sehingga cara satu-satunya adalah dengan mendekati diri dengan anggota sehingga kita dianggap seperti keluarga, dengan begitu kita bisa mengajak anggota bersangkutan untuk menceritakan masalahnya. Contoh; memeriksa selisih kas hari bersangkutan misalnya hari rabu itu pemeriksaan

selisih kas selama dua hari sebelumnya dan kami temukan memang ada selisi lebih sekitar satu juta. Apabila ditemukannya selisi maka harus cari sampai dapat penyebabnya baru boleh pulang. Kalau yang saya lihat, soal ketidaktelitian itu mungkin disebabkan karena terlalu lelah bukan karena sengaja.

\*Bagaimana karyawan di organisasi ini menghormati nilai dan norma profesi ?

\*\*Kalau penghayatan nilai-nilai inti Bahtera Sejahtera ini belum total sehingga untuk sekarang ya masih pada tahap bertanggung jawab terhadap pekerjaan. Profesional itu akan terjadi dengan sendirinya karena kesadaran bukan karena tatanan standart atau brand tertentu tetapi karena nilai. Itu tidak ada makna kalau tergantung brand. Kalau brand pada penagihan CU itu selalu bersumber pada pendekatan bukan penampilan. Dalam organisasi ini belum ada ukuran untuk menilai kinerja sehingga profesionalitas Bahtera Sejahtera itu adalah menyelesaikan tugas yang harus diselesaikan sampai tuntas dan lebih terarah pada hal prinsipil tentang nilai bukan kebijakan. Tetapi nyatanya sistem yang diberlakukan manajer ini agak bertolak belakang dengan konsep pengurus. Para pengurus maunya selalu mengikuti kebijakan dan aturan sedangkan manajer lebih ingin kami bekerja atas dasar kesadaran diri. Hal ini penting agar ketika kita menuntut gaji yang besar maka seharusnya kita terlebih dahulu harus sudah memberi lebih untuk organisasi ini.

## Transkrip Wawancara Partisipan 10 P.10(Y1)

Keterangan

\* =Interviewi

\*\*= Interviewer

\*Baik Bapa, selamat sore Bapa. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Ya...Baik..hmm

\* Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi

karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). **Ethical criteria** (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat

pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..bapa, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah bapa ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\*Hmm..nanti langsung dengan pertanyaan saja supaya lebih jelas nak

\*Baik Bapa. kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang nasabah di organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin Bapa bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Dalam pengalaman saya, CU Bahtera Sejahtera memiliki sistem organisasi, dimana masing-masing individu yang pada hakekatnya cenderung egois itu saling bergabung sehingga harus solider. CU Bahtera Sejahtera merupakan kumpulan orang yang saling percaya mengumpulkan uangnya untuk dipinjamkan kepada anggota dengan jumlah sesuai kesepakatan bersama dan ini membuktikan bahwa CU ini adalah kumpulan orang-orang yg saling percaya. Sistem yang ada dalam CU ini membatasi gerak egoistis.

\*Seperti yang bapa katakan tadi bahwa solidaritas yang dituntut itu sungguh membatasi gerak egoistis tetapi apakah dengan usaha itu egoisme benar-benar dipangkas dan hilang ?

\*\* Selain itu, tidak dapat dipungkiri bahwa khususnya untuk para nasabah masih ada yg tidak mengindahkan kepentingan bersama, contoh: ada yg meminjam tidak membayar, menyimpan tidak meminjam. Kadang ada staf yang turun untuk menagih tetapi malah dimarahi, padahal orang yang bersangkutan salah. Selalu ada orang seperti itu, walaupun kecenderungannya tidak terlalu besar. Tindakan penanganan pihak yang egois itu, yakni dengan cara staf CU akan dikirim menemui orang yang bersangkutan untuk menagih. Hasilnya, banyak anggota yang sadar tetapi tetap selalu ada segelintir anggota yang masih egois.

\*Bagaimana cara untuk menangani kecenderungan egois itu ?

\*\* Sesungguhnya ada aturan CU mengatakan bahwa setiap anggota yang ingin meminjam harus memberi jaminan berupa BPKP atau sertifikat sehingga apabila ada kreditor yang tetap mengindahkan ketika ditagih, maka BPKB atau sertifikatnya dilelang. Walaupun menurut aturan, hal itu dapat dilaksanakan tetapi kasihan kepada anggota sehingga sampai sekarang aturan tentang pelelangan ini belum pernah terjadi. Sesungguhnya, dalam sistem CU pun diberlakukan bahwa setiap pendapatan perlu adanya dana cadangan untuk mem-back up timbang lalai (piutang ragu-ragu) sehingga kerugian tidak terlalu besar. Ini adalah aturan CU dunia. Penentuan jumlah anggaran untuk timbang lalai (piutang ragu-ragu) ini seharusnya memiliki tingkat 5%, tetapi CU ini masih memberlakukan tingkat 10%. Kenyataan ini membuktikan bahwa CU Bahtera Sejahtera ini perlu lebih

keras bekerja ke depannya untuk meminimalisir tingkat timbang lalai ini. Diberlakukan secara interpersonal bahwa untuk setiap staf yang ingin meminjam akan dibantu dengan diberikan bunga yang lebih rendah tetapi sesungguhnya biaya operasionalnya kecil karena kenyataannya setiap orang yang telah diterima sebagai anggota maupun pengurus wajib memiliki kendaraan sendiri. CU Bahtera Sejahtera hanya menanggung biaya operasional seperti; bensin dan makanan apabila orang yang bersangkutan melakukan perjalanan dinas.

\*Seperti yang bapa jelaskan itu berhubungan dengan anggota (nasabah) yang egois, tetapi bagaimana halnya dengan karyawan dalam organisasi sendiri ? mungkin bapa bisa jelaskan.

\*\*Waktu dulu ketika saya masih bergabung sebagai pengurus CU ini, itu saya juga sering lihat ada juga karyawan yang memiliki kecenderungan untuk egois itu. Ya bisa kita katakan ada karyawan yang ingin suaranya yang lebih didengarkan karyawan lain dan lain sebagainya. Kalau contoh lain itu mungkin baru-baru ini terjadi itu berhubungan dengan pemanfaatan uang anggota. Ini mungkin bukti egois itu, dia berani mengambil uang anggota untuk kepentingan dirinya. Saya tidak tahu, karyawan yang bersangkutan sudah ditindak secara tegas atau belum tapi memang tidak lama ini ada terjadi kejadian pengambilan uang anggota itu.

\*Apabila berhubungan dengan kecenderungan egois karyawan yang mengambil uang anggota itu, bagaimana tanggapan bapa sebagai nasabah ?

\*\*Ya..orang-orang seperti itu harus dikeluarkan segera dari organisasi. Tindakan egois seperti mengambil uang anggota itu kan sama dengan mencuri uang dan itu

tidak boleh ada dalam CU ini karena itu racun. Saya tidak tahu penanganannya bagaimana tetapi saya yakin mungkin orang itu sudah dikeluarkan.

\* Baik bapa. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Saya rasa tidak, karyawan dalam CU ini tidak bekerja hanya untuk citra organisasi melainkan semua didedikasikan demi kepentingan anggota. Organisasi CU ini baik, apabila anggotanya puas, dilayani secara baik. Ini berarti Citra yang baik itu berbanding lurus dengan kepuasan anggota.

\*Apabila sebuah kejadian bahwa seorang karyawan harus melayani nasabah tetapi pada saat yang bersamaan ada pun kebutuhan pribadi mendadak yang harus dilakukannya, apa yang dilakukan karyawan CU selama ini jika terjadi kasus seperti itu ?

\*\* Dalam CU Bahtera Sejahtera sering terjadi bahwa karyawan menghadapi kenyataan harus melayani nasabah pada saat dirinya memiliki kebutuhan mendadak. Alasan ini menyebabkan kenyataan bahwa pencairan kredit dapat terjadi dalam tempo 30 hari atau bahkan sering melewati batas waktu itu. Kenyataan ini dapat dinyatakan sebagai kelalaian atau ketidakcerdasan karyawan atau disebabkan karena padatnya tugas jumlah karyawan sedikit yang harus

melayani banyak anggota atau pun bisa juga disebabkan karena karakter karyawan yang buruk. Citra organisasi tidak dapat menjadi baik tanpa pelayanan yang baik.

\*Kemudian, dalam pengamatan bapa sebagai nasabah, apakah seluruh aktivitas organisasional yang dilakukan karyawan di CU ini sungguh diarahkan demi menjaga citra organisasi ?

\*\*Ya...Citra organisasi ini tidak akan baik tanpa pelayanan yang baik. Setiap bulan akan diadakan rapat evaluasi pengurus dan dalam setiap tahun ada rapat anggota tahunan untuk melihat kembali sehubungan dengan pelayanan yang diberikan dan manfaat yang diterima dan sampai saat ini diterima sepenuhnya.

\* Baik..Bapa, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang nasabah di organisasi ini, apakah bapa melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin bapa bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Saya melihat bahwa ada kebijakan yang diberlakukan bagi setiap orang yang telah diterima sebagai pengurus, yakni wajib memiliki kendaraan sendiri, organisasi hanya menyediakan dana untuk membeli bensin atau makanan di saat ada tugas perjalanan. Menurut saya kebijakan ini sangat efisien. Setiap pekerjaan hari itu perlu diselesaikan hari itu, tidak boleh ditunda. Setiap karyawan sudah dapat menggunakan IT. Menurut saya bahwa beberapa contoh ini sudah mewakili bahwa seluruh aktivitas CU bahtera Sejahtera dikatakan efisien.

\*Apakah dengan beberapa contoh yang bapa berikan itu sudah sangat mewakili bahwa CU ini efisien dalam melayani nasabahnya ?

\*\*saya sangkah ya..Dalam organisasi ini diberlakukan bahwa 60 % pendapatan dikembalikan kepada anggota, ini dalam bentuk bunga simpanan. Ketentuan UU bunga simpanan seharusnya 40% dengan perhitungan; 28 oprasional 12 % untuk gaji staf manajemen, tetapi CU bahtera Sejahtera kita ini mengikuti CU Bahtera Sejahtera di Kalimantan, yakni 60 %. Kenyataan ini menyebabkan bahwa pengurus tidak digaji karena ini adalah karya kerasulan. Sebenarnya pengurus itu adalah orang yang *pada dirinya sudah habis*, dia sudah punya sesuatu sekarang saatnya dia berjung untuk membantu orang lain. Pengurus akan dapat sesuatu seperti uang bensin dan uang makan, saat ada kegiatan sosialiasi. Nha..menurut saya pengurus yang tidak digaji ini pun menunjukkan bahwa organisasi ini juga efisien dalam hal dana.

\*Berdasarkan beberapa contoh efisiensi yang bapa berikan itu, apakah telah mampu meminimalisir keluhan nasabah terhadap keefisiensian kerja karyawan ?

\*\* Selain, kebijakan dan beberapa kegiatan dalam CU ini terlihat efisien, tetapi tetap masih terdapat keluhan, namun perbandingan yang saya lihat bahwa kepuasan lebih tinggi daripada keluhan itu. Keluhan ini berkisar tentang ketidaktelitian karyawan, entah secara sengaja maupun tidak sengaja, saya rasa efisien secara ideal belum tetapi sudah mengarah ke sana.

\* Baik Bapa, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Sebagai konsekuensi meminjam harus dikembalikan pada waktunya sesuai dengan yang diperjanjikan. Saling tolong menolong (dalam konteks nasabah). Contoh: misalnya ada salah satu pengurus berhalangan, jadi pengurus lain harus membantu (khusus karyawan). Itu prinsipnya. Dalam CU ini mereka harus saling tolong menolong.

\*Apakah hal-hal yang berhubungan dengan kepedulian kepada sesama (kolega maupun orang luar) ini diatur dalam aturan organisasi atukah bersumber dari diri sendiri ?

\*\*Saya pikir bahwa semua hal yang berhubungan dengan kepedulian terhadap sesama itu sebenarnya diatur dalam kebijakan, namun dengan berbagai pelatihan dan pendidikan diharapkan karyawan memiliki sikap empati. Contoh konkrit semua pegawai wajib menguasai semua bagian di CU ini karyawan yang lain dapat mengambil alih karena pekerjaan ini tidak boleh ditunda. Kepedulian untuk membantu teman sekerja ini diatur dalam kebijakan tetapi adapun dorongan natural sebagai hasil pembentukan mental sejak mengikuti pendidikan dalam CU ini.

\* Baik Bapa, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Secara keseluruhan yang saya lihat bahwa karyawan di CU Bahtera Sejahtera peduli dan saling membantu satu sama lain. Dalam konteks ini, karyawan dapat

dikatakan saling kompak satu sama lain. Contoh konkret kekompakan di kalangan anggota (nasabah) ini dilihat dari orang mengicil pinjaman setiap bulan.

\*Bagaimana kerja sama yang dibangun antar karyawan sendiri selama ini ?

\*\* Saya lihat, untuk kalangan karyawan juga sebagian besar masih kompak dalam bekerja sama dalam memberikan pelayanan. Tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa ketidakkompakan selalu bisa saja terjadi antar karyawan, dengan beberapa alasan seperti perbedaan beban kerja dan lain-lain. Ada yg misalnya hanya melayani dikantor dan ada yang mendapat tugas keluar. Tugas keluar itu berat karena harus menemui anggota dan menagih sampai di pelosok-pelosok.

\*Kemudian, apakah tugas yang dirasa berat orang lapangan itulah yang juga mungkin menjadi alasan utama karyawan tidak mampu bekerjasama secara baik ?

\*\* Ini kadang sebagai sumber konflik karena yang mendapat tugas keluar merasa diri paling capeh karena harus menagih dari rumah ke rumah dan yang lainnya tidak. Contoh lain karyawan tidak kerja sama : bukti nyata ketidakkompakan yang diibaratkan sebagai ketidakpedulian ini dapat dilihat dari ada karyawan yang salah menggunakan uang (korupsi uang anggota) yang pernah terjadi akhir tahun 2017 yang lalu di TP. Kewapante ini.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial). sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Berhubungan dengan aktivitas memperhatikan seluruh anggota itu adalah sesuatu hal yang pasti, karena itu saya sendiri pun (pengurus lama) masih ada

waktu untuk membantu di pendidikan. Saya melihat setiap karyawan yang bergabung dalam staf manajemen pun bahu membahu untuk peduli kepada sesamanya dengan memberikan bantuan secara moril atau pun suka rela seperti saya itu. Dimana pun saya berada, saya akan selalu berbicara tentang CU Bahtera Sejahtera, karena ini wadah yang berbeda dengan CU lain di kota Maumere ini. Saya ingin mengatakan bahwa CU ini berbeda dengan lembaga keuangan yang lain. Saya melihat bahwa sebenarnya CU ini sangat cocok dengan masyarakat, sehingga orang bisa menyimpan uangnya dan meminjam di saat butuh, karena apabila wadah seperti ini tidak ada, maka masyarakat akan terjerat pada rentinir. Rentinir ini per-bulan bisa mencapai bunga pinjaman 20% dan itu mencekik masyarakat menengah ke bawah. Terkadang, saya bertemu dengan masyarakat, mereka sering katakan “ untung Bapa mereka dirikan CU ini sehingga saya dapat menyekolahkan anak saya sampai selesai”. Ketika mendengar itu perasaan saya sangat bahagia melebihi jika saya diberi uang. Menurut saya, CU ini wujud cinta kasih dan merupakan bukti dari karya kerasulan.

\*Bagaimana CU ini juga menunjukkan social responsibilitynya kepada masyarakat umum selain nasabah ?

\*\* Menurut saya, Sosial responsibility dalam konteks ini hanya berguna bagi anggota yang bergabung dengan CU.

\*Apakah karyawan dalam CU ini tidak pernah berpikir untuk memberikan manfaat bagi masyarakat luas yang non anggota sebagai bentuk pelayanan dan kepeduliannya kepada orang lain ?

\*\* Kalau maksud dari sosial responsibility ini berlaku untuk semua orang secara luas, maka ada satu kegiatan yang digalakkan CU, namanya CUMI (*Credit Union Micro Finance*) untuk papalele di pasar yang sudah dimulai di maumere ini sejak dua tahun lalu, mereka diberi pinjaman dengan kewajiban harus disetor harian dan mereka diberikan buku. Uang yang mereka simpan berbunga sehingga mereka sangat tertarik. Papalele yang dimaksudkan ini adalah orang-orang yang dengan alasan tertentu tidak ikut bergabung namun diwadai oleh CU dengan bunga pinjaman hanya 6%, perbandingannya sangat jauh dengan lembaga lain yang memberlakukan bunga pinjaman 20 % itu. Tetapi, tetap orang disadarkan tidak boleh melihat kesempatan untuk meminjam itu sebagai derma. Apabila dianggap sebagai derma maka justru itu merendahkan derajat manusia, sehingga CU ini tidak memberikan bantuan secara gratis. Orang dengan cara apapun harus dengan potensi pribadi yang dimilikinya, sehingga tidak ada yang namanya bantuan sosial yang sifatnya gratis. Artinya anggapan setiap orang punya potensi jadi kalau dikembangkan harus maksimal. Yesus bilang berbahagialah orang yng miskin bukan berarti memuji kemiskinannya, melainkan Saya hadir untuk mengangkat engkau dari kemiskinan itu.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Menurut saya, tidak ada karyawan yang bertindak hanya sesuai keyakinan moralnya. Sesuatu itu dianggap baik, apabila diatur dalam kebijakan dan sesuai

keyakinan moral, kalau semata-mata keyakinan moral itu tidak. Jadi antara keyakinan moral dan aturan saling melengkapi karena jika orang bekerja tanpa keyakinan moralnya maka akan berakibat vatal sehingga harus jadi pembiasaan. Berurusan dengan suatu keputusan untuk melayani nasabah itu harus melalui kesepakatan bersama. Namun, keputusan yang didiskusikan bersama itu pun tidak selamanya benar, mungkin benar untuk saat ini tetapi tidak untuk selamanya. Saya lihat karyawan itu tidak boleh mengambil keputusan sendiri untuk memberikan pelayanan sesuai kehendak moralnya karena karyawan adalah pelaksana. Dia dapat bersuara pada saat pertemuan evaluasi sehingga bisa didiskusikan bersama tentang pertimbangannya itu.

\* Baik Bapa, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Saya melihat bahwa semua karyawan menghormati aturan yang berlaku. Kalau ada aturan yang perlu dievaluasi ada forum pada saat RAT (Rapat Anggota Tahunan).

\*\*Apakah aturan yang diberlakukan di CU ini sangat ketat ?

\* Aturan yang berlaku di CU Bahtera Sejahtera ini ketat dan sama untuk semua karyawannya. Tetapi kadang, pernah terjadi adanya tindakan pilih kasih dalam penegakan aturan, contoh konkret; orang bersangkutan boleh meminjam kapan saja dan baru akan ditindak lanjuti setelah ditemukan adanya tunggakan. Apabila

ada anggota keluarga pengurus meminjam dan terjadi tunggakan, maka tindakannya adalah dia turut bertanggung-jawab. Dan tentang persoalan ini juga, ketika pinjamannya diloloskan yang mengetahuinya hanya orang yang melayani transaksi dan pengurus satu atau dua orang, tetapi kalau terjadi tunggakan baru menyebar informasinya diantara staf dan manajer. Apalagi kan pegawai kita di CU ini adalah orang-orang yang rata-rata pendidikannya tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan lain, sehingga lebih banyaknya ikut saja.

\*Berdasarkan penjelasan yang bapa berikan itu, apakah dapat disimpulkan bahwa aturan yang diberlakukan dalam CU ini tidak ketat dan karyawannya pun sering melanggarnya ?

\*\* Aturan yang berlaku di CU Bahtera Sejahtera ini ketat dan sama untuk semua karyawannya. Tetapi kadang, pernah terjadi adanya tindakan pilih kasih dalam penegakan aturan, contoh konkret; orang bersangkutan boleh meminjam kapan saja dan baru akan ditindak lanjuti setelah ditemukan adanya tunggakan. Apabila ada anggota keluarga pengurus meminjam dan terjadi tunggakan, maka tindakannya adalah dia turut bertanggung-jawab. Dan tentang persoalan ini juga, ketika pinjamannya diloloskan yang mengetahuinya hanya orang yang melayani transaksi dan pengurus satu atau dua orang, tetapi kalau terjadi tunggakan baru menyebar informasinya diantara staf dan manajer. Apalagi kan pegawai kita di CU ini adalah orang-orang yang rata-rata pendidikannya tidak terlalu tinggi dibandingkan dengan organisasi atau perusahaan lain, sehingga lebih banyaknya ikut saja.

\*Dalam hubungan dengan penegakan aturan, bagaimana CU ini menerapkan *reward* dan *punishment* ?

\*\* Dalam hubungan dengan aturan di CU ini ada juga yang namanya hukuman dan reward. Rewardnya itu kalau saya tertib, pinjaman berikut akan lancar. Hukuman pinjaman berikut tidak akan dilayani (khusus untuk nasabah). Secara khusus untuk staf apabila tidak taat aturan akan diberhentikan, seperti yang pernah terjadi di TP Kewapante ini, ada seorang staf yang diberhentikan karena tidak taat aturan (mencuri uang anggota). Orang yang tidak jujur seperti itu memang harus diberhentikan karena CU bisa hidup dari kepercayaan. Prosesnya juga melalui tahap teguran, ini wajar, tetapi kalau tindakan yang sama ini diulang maka langsung diberhentikan.

\*Contoh yang bapa berikan ini berhubungan dengan hukuman terhadap pelanggaran yang berat seperti mencuri uang anggota itu, kemudian, bagaimana dengan *punishment* untuk pelanggaran ringan aturan seperti ketidaksiplinan dan lain sebagainya ?

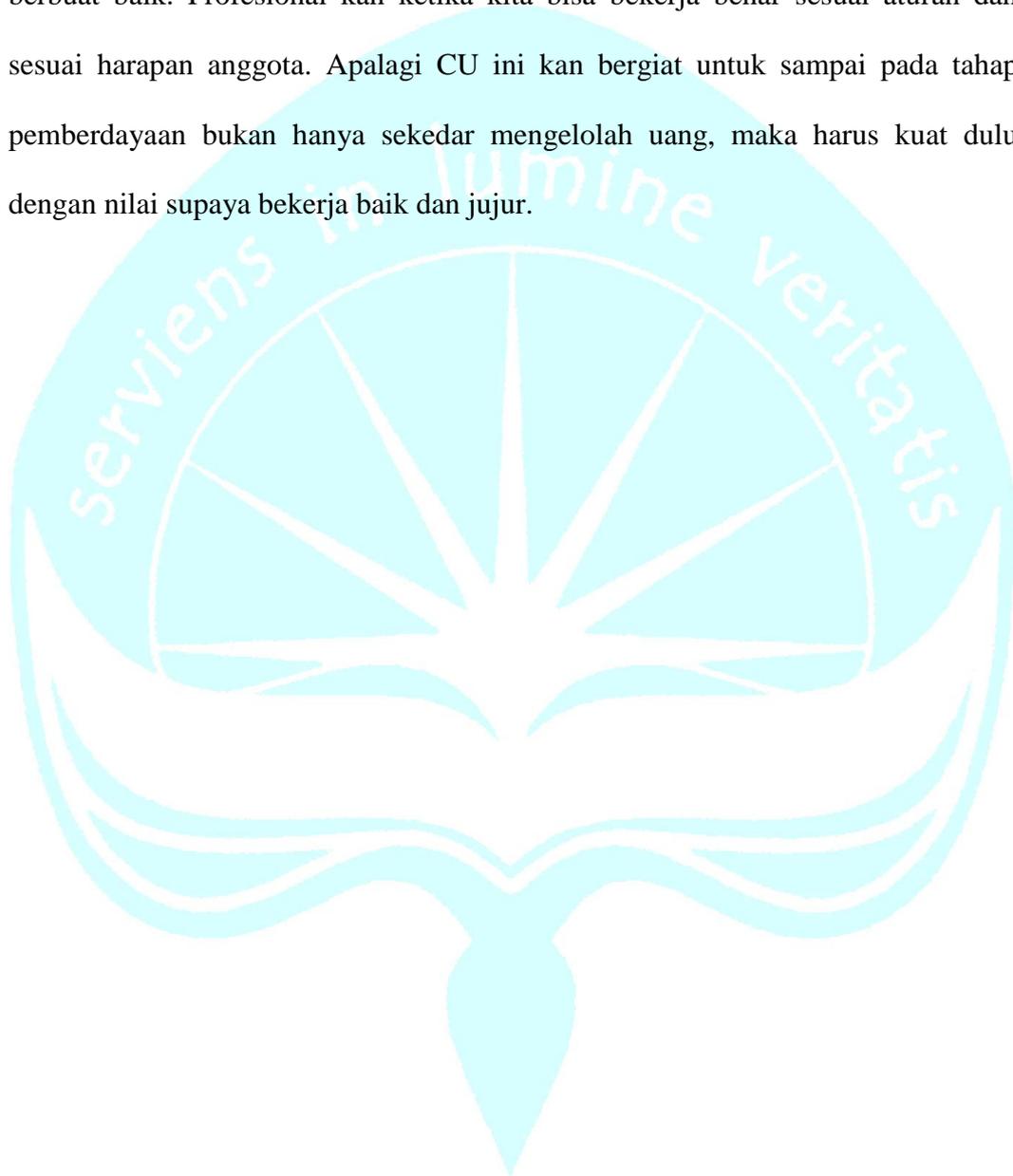
\*\* Keterlambatan masih bisa ditolerir tetapi tetap akan ditegur. Yang saya tahu untuk staf yang telat belum sampai dikeluarkan. Aturan yang diberlakukan untuk anggota (nasabah) itu wajib melakukan pinjaman, karena nyawa dari CU ini sendiri adalah pinjaman anggota. Saya ingin mengatakan; fokus CU ini pemberdayaan, jadi ada aturan, jika pinjaman itu dibuat dengan alasan ingin mengadakan pesta itu dibatasi atau dikurangi tetapi jika alasannya untuk membangun usaha akan dilayani. Tetapi CU ini juga tidak serta merta akan mempercayai begitu saja melainkan akan melakukan survey terlebih dahulu. Ada

aturan lain yang tentang penyitaan agunan (sertifikat, dan lain sebagainya) apabila orang tidak mampu menyicil tepat waktu, tetapi sampai sekarang CU belum menerapkan itu, CU lebih sering merasa kasihan kepada masyarakat apabila aturan itu diberlakukan. Saya melihat memang CU pasti mengalami kerugian jika tidak menerapkan aturan itu tapi sampai sekarang tidak bangkrut karena ada dana cadangan, karena dari pendapatan selalu dihitung, beberapa rupiah dialokasikan untuk cadangan resiko piutang.

\* Baik, bapa. Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Saya rasa secara umum karyawan di CU ini mematuhi hukum, karena kalau sudah bergabung di dalamnya harus mentaati hukum yang berlaku dan profesionalitas kerja. Dalam hubungan dengan profesionalitas kerja itu sejauh yang saya ketahui bahwa para karyawan sudah dilatih tetapi sebagai manusia pasti selalu ada kekeliruan. Ada karyawan yang kurang teliti, contoh; saya pernah meminjam uang 25 juta di CU tahun lalu untuk kebutuhan, ketika saya sudah keluar dari kantor CU dan menghitung kembali uangnya ternyata kurang sekitar lima juta. Maka dari itu saya masuk kembali ke dalam kantor dan komplain terhadap karyawan yang melayani saya tadi karena tidak teliti. Ketidaktelitian ini saya lihat pernah beberapa kali terjadi, uang yang diambil dari CU selalu kurang. Menurut saya, Ini faktor karakter, bisa juga karena situasi emosional sesaat, bisa juga sengaja. Dengan demikian, saya sering menasehati anggota lain bahwa kalau

menerima uang pinjaman dari CU, jangan lupa dihitung terlebih dahulu. Dan intinya karyawan itu harus memperhatikan nilai supaya pelayanannya baik. Profesional itu bisa terjadi kalau semua karyawan itu tahu bagaimana harus berbuat baik. Profesional kan ketika kita bisa bekerja benar sesuai aturan dan sesuai harapan anggota. Apalagi CU ini kan bergiat untuk sampai pada tahap pemberdayaan bukan hanya sekedar mengelolah uang, maka harus kuat dulu dengan nilai supaya bekerja baik dan jujur.



## Transkrip Wawancara

### Partisipan 11 P.11(Y2)

Keterangan

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Selamat malam Bapa..

\*\*Selamat malam ade..hehe panggil kaka saja e ade...hehe

\*hehe...ok baik kaka. Pertama-tama saya perkenalkan diri dulu ya, Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Baik kaka...saya akan jelaskan secara perlahan ya.

\*\*Hmm...siap..

\* Tema yang saya gunakan dalam penulisan tesis ini adalah Iklim Etika. Teori tentang iklim etika ini pertama kali ditemukan oleh Victor & Cullen (1987, 1988).

Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah

atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah kaka ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\*Mungkin nanti sebentar...kita lanjut saja dulu..hehe

\* Baik..kaka. Kita masuk yang pertama tentang **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang nasabah di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Saya berfikir bahwa pasti setiap individu punya kepentingan, setiap orang punya kepentingan. Tetapi dalam konteks pelayanan tidak boleh ada kepentingan pribadi. Pelayanan yang diberikan itu seharusnya diberikan secara adil. Saya boleh dikatakan anggota yang baru bergabung di CU ini, tetapi sejauh pengamatan saya bahwa karyawan di CU ini tidak mementingkan kepentingan pribadi, karena

awal pembentukannya saja sudah susah, bagaimana bisa mereka mau mementingkan kepentingan pribadi. CU Bahtera sejahtera ini awalnya didirikan di Kewapante ini, dari lingkup kecil yang dikenalkan oleh RD. Blino dari Kalimantan. Saya juga sering mendengar bahwa banyak orang di Kewapante ini mulai membuat perbandingan dengan lembaga keuangan lain. Ketika mereka masuk dalam kelompok kita di CU ini dan membuat perbandingan dengan yang lain pasti berbeda karena setiap lembaga kan punya keunikan masing-masing. Saya juga sering menemukan bahwa sering ada nasabah yang mengundurkan diri karena menurut mereka lembaga ini terlalu ketat, dengan alasan bahwa mereka tidak puas, mengapa dengan keluarga sendiri tidak dilayani pinjamannya, sehingga saya bisa simpulkan; Lembaga ini tidak mementingkan kepentingan pribadi entah keluarga atau kerabat dan lain sebagainya. Dan selama ini yang saya amati, karyawan yang kerja di CU TP kewapante ini untuk dikeluarkan dari lembaga itu jarang terjadi, kalau keluar karena mengundurkan diri itu ada.

\*Apakah karyawan dalam CU bahtera sejahtera tidak sedikit pun menunjukkan kecenderungan egoisnya dalam bekerja ?

\*\*Mungkin kecenderungan egois ini, mungkin berhubungan dengan penyalahgunaan uang anggota demi kepentingan pribadi. Saya pernah dengar hal itu. Ada karyawan yang menyalahgunakan uang anggota demi kepentingannya dan akhirnya dikeluarkan. Tetapi tentang masalah yang begini jarang diekspose keluar sehingga yang saya tahu satu contoh ini saja. Tetapi, saya berpikir bahwa orang bersangkutan pasti sudah dikeluarkan.

\* Ok, baik Kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kalau mau jujur, saya sendiri belum bisa mengatakan karyawan itu bekerja sungguh demi citra organisasi atau ada muatan pribadi tertentu, saya tidak bisa pastikan itu. Tetapi secara logika saja, mungkin salah satu bukti mereka betul komitmen pada kepentingan organisasi yaitu kurang sekali ada karyawan yang diberhentikan karena merugikan organisasi. Menurut saya ini menyimpulkan bahwa mereka betul-betul bekerja untuk organisasi. Tetapi secara pribadi saya melihat para karyawan ini benar-benar melaksanakan aktivitas organisasinya entah itu untuk kepentingan organisasi atau dengan motivasi tertentu, itu saya belum bisa mengatakannya secara pasti. Saya bergabung dengan CU ini sudah 2 tahun (menjadi anggota tidak aktif) dan sebagai anggota aktif 5 bulan.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*). Sebagai seorang nasabah di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin bapa bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Saya pikir ya, mereka berusaha untuk menciptakan efisiensi. Ketika keluarga saya mengajukan pinjaman, mereka melayani dengan baik. Apalagi berhubungan dengan survey itu benar-benar mereka lakukan. Mereka datang ke rumah untuk konsultasi, mereka kemudian bertanya banyak hal tentang alasan riil melakukan

pinjaman. Menurut pengalaman saya, yang saya lihat kegiatan survey yang dibuat oleh CU Bahtera Sejahtera ini sangat bagus karena mereka melakukan pemeriksaan secara detil, sedangkan lembaga keuangan lain hanya sekedar formalitas saja, mereka datang dan hanya menyuruh kita mengisi formulir yang mereka buat. Mereka melayani hanya karena orang butuh. Tujuan organisasi lembaga ini untuk memperbaiki kehidupan masyarakat, agar masyarakat dapat hidup lebih layak hari ini daripada kemarin atau besok dari pada hari ini.

\*Apakah beberapa contoh yang kamu berikan itu sudah mewakili bahwa CU ini efisien dalam pelayanannya ?

\*\*Saya pikir ya. Contoh konkretnya: kalau tidak salah mereka ini datang kerja sangat cepat lalu mereka bersihkan kantor mereka sendiri. Kalau lembaga keuangan lain kita bisa lihat ada cleaning servicenya. Saya pikir, ini bisa sedikit buktikan karyawan CU ini efisien dalam kerja dan juga penghematan biaya.

\*Kemudian, apakah beberapa contoh efisiensi itu dapat mengindikasikan kurangnya intensitas keluhan nasabah terhadap organisasi dan karyawan secara khusus ?

\*\* Saya juga berpikir bahwa berhubungan dengan efisiensi organisasi ini juga selalu berbenturan dengan keinginan anggota (nasabah), sehingga apa yang sebenarnya sudah ditetapkan oleh organisasi selalu berbenturan. Kadang, saya melihat; anggota selalu ingin memaksakan keinginannya, padahal organisasi sudah mempunyai aturan yang tentunya berdasarkan pertimbangan tertentu. Tetapi sejauh apa yang saya amati tentang lembaga ini cukup efisien dalam melayani

\* Berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai nasabah dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Saya belum begitu yakin. Perosalannya kita ini kan adalah kelompok yang berada di luar organisasi ini sehingga informasi sehubungan dengan organisasi mungkin sedikit saja tentang keakraban para karyawan atau kepedulian antar-mereka dan lain sebagainya. Tetapi sejauh amatan saya bahwa tidak pernah ada konflik antar-mereka. Kalau toh kepedulian antar-mereka berimbas pada pelayanan, maka saya berpikir bahwa keputusan kan tidak berasal dari satu orang saja tetapi selalu melalui jalurnya. Intinya kita lihat dari hasilnya, jika hasilnya baik, ya menurut saya hubungan dan kepedulian antar mereka baik. Jadi kalau relasi interpersonal mereka itu saya tidak tahu secara mendalam.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Saya pikir ya, karena saya tidak menemukan kendala dalam hubungan dengan pelayanan mereka. Kalau menurut saya mereka kompak dan selalu bekerja-sama secara baik, tetapi entah ada yang tidak kerja sama itu tergantung karakter setiap orang. Tetapi intinya, menurut saya mereka kompak karena pelayanan mereka baik. Kalau menurut saya, karyawan yang tidak bisa bekerja sama atau sering

menciptakan konflik itu tergantung karakternya. Jika karakternya suka menimbulkan konflik, tidak mau bekerjasama, ya pasti akan konflik terus. Tetapi, sejauh penglihatan saya, teman-teman yang bekerja di kantor CU ini mereka saling bekerja sama karena pelayanan yang mereka berikan baik. Bagi saya ya lihat dari pelayanan itu saja, kalau pelayanan baik berarti kerjasama antar mereka baik.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial). sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Saya pikir, Tanggung-jawab sosial itu yang dibuat oleh staf pengurus CU ini ada dan benar diberikan oleh karyawan CU. Ini saya lihat dari beberapa pertemuan seperti doa bersama di KBG, misalnya seorang pengurus selaku Pioner dan pengurus CU itu, beliau selalu berikan motivasi kepada kami yang belum bergabung sebagai anggota CU ini untuk bergabung. Beliau selalu katakan; kita ini harus mempersiapkan hari esok dan jalan keluarnya adalah menabung, lembaga yang sangat cocok untuk ini yaitu CU Bahtera Sejahtera. Himbauan ini atau motivasi ini saya lihat sebagai tanggung-jawab sosial lebih pada motivasi yang mendidik. Kalau kita berbicara tentang tanggung-jawab sosial bagi nasabah, saya melihat bahwa karyawan di CU ini memiliki kepedulian bagi para nasabah. Dalam beberapa perjumpaan dan pertemuan dengan karyawan CU, saya melihat mereka berkomitmen untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat dari pelayanannya. Dengan masuk dalam CU ini banyak hal bisa dibuat bahwa tidak

hanya kita penuhi makan minum tetapi kebutuhan lain seperti biaya pendidikan anak, ada hal lain seperti kebutuhan untuk membangun rumah juga terpenuhi, ini saya alami sendiri. Di CU ini juga diberlakukan dana SOKES untuk kepentingan orang sakit, sehingga ketika ada orang yang sakit bisa ditangani. Untuk dana SOKES ini, kepada kami anggota ini diminta untuk mengumpulkan dana wajib untuk sokes ini 100.000 pertahun. Sehingga apabila ada anggota yang sakit bisa mengklaimnya. Ini bukti tanggung-jawab sosial yang saya rasakan.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Sehubungan dengan pertimbangan moral itu ada tetapi sejauh yang saya lihat tidak sampai pada membuat keputusan sendiri, karena kalau sudah bersama lembaga biasanya keputusan bersama walaupun tidak terlepas dari yang namanya pertimbangan moral pribadi. Sejauh apa yang saya amati pertimbangan moral kemudian sampai pada membuat keputusan sendiri di CU ini biasanya kecil kemungkinannya, karena di lembaga-lembaga keuangan, keputusan harus bersifat kolektif.

\*Seperti yang kaka jelaskan bahwa pertimbangan moral pribadi selalu dibutuhkan dalam keputusan bersama. Bagaimana pertimbangan moral pribadi yang dimaksud itu memberi pengaruh untuk setiap keputusan organisasi ? Mungkin kaka bisa berikan contoh konkret ?

\*\*Sejauh pengamatan saya, mereka bertindak sesuai aturan yang berlaku dan aturan itu tentunya baik sehingga mereka mau mengikutinya. Tetapi kan aturan itu selalu harus diperbaharui sesuai zamannya sehingga kalau teman-teman di kantor CU merasa sedikit melenceng pasti mereka luruskan, intinya mereka berusaha untuk memberikan pelayanan terbaik untuk nasabah. Contoh konkret; mungkin saya keliru tapi saya rasa teman-teman di CU ini khususnya TP Kewa ini memberikan sapaan yang hangat tuk kami nasabah yang datang ini. Kalau di tempat lain sapaannya formalitas saja. Mungkin seperti ini adalah pertimbangan moral dan pembiasaan mereka.

\* Baik kaka, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Untuk mengatakan semua karyawan dalam CU itu ketat mengikuti aturan, menurut saya tidak. Buktinya seperti ini; bulan lalu kita membuat pra-RAT dan disampaikan bahwa tunggakan kelalaian membayar dari anggota ini cukup tinggi. Dari bukti ini saya melihat; tidak semua orang ketat mengikuti aturan, entah karyawan yang tidak tekun melaksanakan tugasnya atau pun nasabah yang tidak taat membayar cicilan. Jadi bukan soal aturannya yang tidak ketat, aturan yang dibuat dalam CU ini kan dari kesepakatan bersama sehingga sudah dipertimbangkan bersama, sehingga jika terjadi kekeliruan itu bukan karena aturannya yang salah tetapi karyawan atau nasabah yang tidak melaksanakan sesuai aturan.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai nasabah dalam organisasi ini, apakah kaka melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Saya pikir ya, karyawan dalam CU ini profesional. Koperasi ini harus tetap ada dan berikan nilai lebih karena orientasi pertamanya adalah anggota. Tetapi nilai lebih itu juga harus dirasakan oleh semua orang di dalam keuskupan kita ini. Jadi untuk bisa diketahui oleh banyak orang dalam keuskupan ini, maka semua yang sudah menjadi anggota dapat memberitakan hal baik ini kepada orang lain, sahabat, kenalan atau teman. Dengan begitu, mungkin mereka akan merasa tertarik.

\*Selain itu, sebagai bukti profesionalitas, apakah kaka pernah melihat bahwa karyawan dalam lembaga ini teliti dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa berikan contoh.

\*\*Saya juga sering alami karyawan CU ini sangat teliti dalam bekerja. Ketika kita melakukan pinjaman setara saham dengan persyaratan yang tidak terlalu rumit, pinjaman akan langsung dapat diterima dalam waktu tidak lama. Pinjaman yg bersifat konsumtif akan diverifikasi dan dibatasi, yang bersifat produktif akan diteliti. Selalu dipantau oleh CU jika untuk produktif.. Ada tiga pilihan. Layani sesuai permintaan , tidak sesuai permintaan, dan setara saham. Profesionalitas kerja ini juga dapat dilihat dari cara menganalisa bunga pinjaman. Saya sering temukan bahwa mereka membuat analisa terlebih dahulu sebelum mencairkan pinjaman. Khusus untuk pinjaman dengan alasan produktif itu akan diteliti dulu;

usahanya apa, konsepnya bagaimana dan kira-kira pendapatan persiklusnya berapa. Dari situ akan dihitung pendapatan itu kemudian dibagi dengan kebutuhan itu berapa lalu dilihat hasilnya berapa, itulah yang akan dikembalikan sebagai cicilan bunga simpanan. Jangan sampai anggota membayar cicilan tetapi akhirnya kesulitan untuk makan, itu yang selalu mereka teliti. Inilah nilai. Saya juga lihat mereka ini punya perkembangan pesat, kita dapat melihatnya dari kepemilikan aset, baik aset yang bergerak dan tidak bergerak dan aset berupa uang serta jumlah investasi besar dibandingkan dengan lembaga keuangan lain. Saya lihat CU ini juga berjuang keras dalam hal meyakinkan orang bahwa lembaga ini lebih baik daripada lembaga keuangan lain. Memang sangat susah karena di sekitar kita ini juga ada orang-orang yang punya pengalaman traumatis dengan lembaga keuangan lain sehingga pasti ada kecurigaan. Tapi teman-teman yang kerja di CU ini luar biasa mereka bisa kumpulkan nasabah yang lumayan banyak.

## Transkrip Wawancara

### Partisipan 12 P.12(Y3)

Keterangan

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Selamat sore Bapa

\*\*Ya..selamat..selamat

\*Bagaimana kabarnya bapa ?

\*\*Baik anak...luar biasa..

\*Hmm...Baik bapa, kita langsung mulai saja ya. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan perlahan ya.

\*\*Baik..hmm

\* Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *social caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah

atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..bapa, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah bapa ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\*Hmm..belum ada

\*Baik bapa, kalau belum ada kita langsung lanjut dengan pertanyaan wawancaranya saja ya. Kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang nasabah di organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin Bapa bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Karena perjalanan awal untuk CU yang khas ini untuk mencari karyawan susah. Tidak ada yang mau untuk menjadi karyawan diCU ini. Orang mau menjadi karyawan karena mau mencari uang ini yang paling pertama. Pertama-tama itu sistem yang berlaku bahwa pengurus tidak digaji dengan demikian orang

berpikir karyawan juga. Tapi itu memang betul pasti masih memikirkan diri sendiri sebagai seorang karyawan.

\*Kemudian, Apa saja usaha yang sering dibuat organisasi untuk meminimalisir kecenderungan egois itu ?

\*\* Dalam perjalanan mereka juga berupaya untuk memperbaiki sistem organisasi dan kelihatan sudah membaik dari hari ke hari, maka karyawan sudah mulai membaur. Sistem CU yang satu ini kelihatan membaur untuk juga memperhatikan orang lain, karyawan pelan-pelan menyesuaikan dengan figur-figur yang ada. Maksudnya mereka memperhatikan ada orang-orang yang betul memahami sistem ini dan mereka pelan-pelan mengikuti.

\*Apakah proses pembauran yang dimaksudkan itu berjalan dengan lancar atau masih terbersit keluhan-keluhan oleh pihak karyawan sehubungan dengan sistem manajemen ini ?

\*\* Sepertinya mereka juga sering mengeluh, tapi itu masih diawal-awal saja ketika pertama kali bergabung. Sekarang ini karyawan kelihatan mengikuti diam-diam saja sesuai sistem manajernya, mereka mulai belajar dari figur. Kalau sekarang ini figur manajer sudah sangat memahami jadi mulai mengikuti perkembangannya.

\* Baik bapa. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Sistem ini pelan-pelan mengikuti perjalanan CU ini secara mendunia, sehingga melalui diklat dan rapat-rapat dengan CU sekunder sehingga mereka mulai makin berkembang mengikuti pola-pola.

\*apakah pola-pola yang di maksudkan itu sungguh terarah demi citra organisasi ?

\*\* Iya memang diarahkan untuk citra organisasi. Kalau menurut bapa ini bapa memang sekian lama juga mengikuti sekian lama juga gerak CU ini, bapa juga tidak suka mereka mengikuti aturan itu secara terpaksa. Harus bisa memutuskan secara berani tentukan skala prioritas dan harus sungguh tepat dan benar. Apalagi kalau berhubungan dengan pelayanan kepada nasabah itu karyawan harus benar-benar jujur jangan sampai melenceng, itu saya sangat tidak suka. Ini kan demi citra organisasi ini agar tetap baik dimata nasabah.

\*Mengapa Bapa mengatakan bahwa tidak suka kalau karyawan hanya secara terpaksa mengikuti aturan ? Bagaimana hubungan antara keterpaksaan mengikuti aturan dan citra organisasi yang dimaksudkan ?

\*\* Memang aturan itu ada hanya untuk menjaga nama organisasi, aturan-aturan itu mulai disesuaikan tetapi ada yang sangat meululu hanya mengikuti aturan sehingga kadang mengecewakan. Maksudnya bahwa ketika kita lihat dalam hal pelayanan yang kurang menyenangkan karena ikut aturan secara terpaksa, ini juga tidak baik untuk citra organisasi. Memang dulu soal tata krama staf manajemen dalam melayani sangat dikeluhkan dan cenderung angkuh tetapi mungkin sudah perlahan diperbaiki. Ada yang betul-betul ikuti aturan sambil tata krama diperbaiki secara perlahan tetapi kembali kepada masing-masing pribadi. Staf

manajemen harus sadar bahwa anggota (nasabah) adalah tamu agung jadi harus dilayani baik dan sopan.

\* Baik..Bapa, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang nasabah di organisasi ini, apakah bapa melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin bapa bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Tentang efisiensi, mungkin bapa kaitkan dengan pengelolaan uang ya. Memang dari segi itu sistem kita ini tidak memberi peluang untuk orang menggelapkan uang. Tetapi tergantung dari pribadi karyawan, kalau pribadinya buruk tentu dia selalu menciptakan peluang untuk mengambil. Kemudian kalau ditanya apakah selama ini karyawan efisien dalam bekerja, ya mereka berjuang untuk efisien. Mungkin efisiensi ini istimewa berhubungan dengan penyesuaian dalam memanfaatkan sistem komputerisasi untuk membuat pembukuan dan lain-lain.

\*Mungkin bapa bisa berikan contoh konkret sehubungan dengan ini ?

\*\* Ada sistem yang mengatakan bahwa pinjaman itu harus sesuai simpanan, dalam arti akan dilayani pinjaman yakni satu setengah dari simpanan. Tetapi pertanyaannya apakah karyawan sungguh ikut aturan yang seperti itu atau malah mempertimbangkan hal lain ? Kemudian berhubungan dengan pembagian plavon kewenangan juga bapa lihat efisien sesuai tingkat kedudukannya dalam organisasi. Mungkin berhubungan dengan efisiensi ini bapa hanya memiliki anjuran, sekiranya efisiensi yang dimaksudkan itu harus merambah ke semua sisi tidak hanya pelayanan pencairan dana tetapi juga pemanfaatan bahan-bahan

bangunan yang dibeli untuk pembangunan CU. Mungkin itu saja kalau untuk efisiensi ini.

\* Baik Bapa, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\* Sampai sekarang ini kepedulian kepada orang lain masih ada dilakukan oleh karyawan. Tapi kadang-kadang juga mungkin kami sebagai nasabah merasa kepedulian itu mulai sedikit berkurang Misalnya kebersamaan melakukan acara bersama tidak semua staf manajemen terlibat. Saya lihat kepedulian ada tetapi mulai sedikit berkurang. Mungkin contoh konkretnya; kalau ada karyawan yang nikah atau ada kematian biasanya kan dulu kita ini diberitahu tetapi sekarang sudah tidak dikomunikasikan. Tapi kepedulian secara pribadi memang ada. Selalu ada perhatian juga pada orang lain.

\* Baik Bapa, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Ya mereka kelihatan bekerja sama. Contoh sesekali yang saya temukan; ketika karyawan dari TP Kewapante ini ingin melakukan penagihan semua, itu pasti karyawan dari TP lain akan datang membantu. Ini sering terjadi jika karyawan di TP kewa ini pergi untuk menagih di kampung-kampung pasti beberapa orang

karyawan dari TP lain diutus untuk membantu mengisi posisi di TP kewa ini. Jadi karyawan yang diutus untuk mengisi posisi yang kosong itu harus jalan sesuai jadwal yang telah ditentukan pengurus dan manajernya.

\*Apakah pergantian posisi yang dimaksudkan ini termaktub dalam aturan atau kebijakan ataukah terjadi karena kesadaran karyawan sendiri ?

\*\* Kalau tentang ini ada aturan yang mengaturnya tetapi penentuan person-personnya itu langsung terjadi pada waktu bersangkutan. Detail tugas yang harus dilakukan itu tidak diberikan, hanya mereka bekerja dengan sadar dan tanggung-jawab.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial). sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Staf itu bekerja rata-rata sesuai aturan jadi semua mungkin karena aturan. Peduli kepada kepentingan nasabah itu kurang begitu diperhatikan karena saya lihat kepedulian yang mereka tunjukan itu hanya sekedar pelaksanaan administrasi, baik pinjam maupun cicil.

\*Apakah tindakan kepedulian karyawan kepada nasabah dan masyarakat umum itu hanya terjadi karena ada aturan ?

\*\* Ya itu memang diatur dan dalam kaitan dengan kepemimpinan ini sehingga diharuskan. Tetapi memang kepedulian secara umum ini mereka diatur.

\*Apakah karyawan dalam organisasi ini pun dilatih kepekaannya untuk memberikan sumbangan-sumbangan ?

\*\* Sumbangan menurut saya ada diberikan pada saat hari koperasi atau hari proklamasi. Ada juga program kontribusi terhadap keuskupan itu di setiap tahun dalam RAT dari SHU yang ada. Dulu kita lihat SHU ini ada, tidak dibagikan kepada anggota namun dimasukan dalam setiap simpanan anggota. Contoh sumbangan anggota yaitu dana solidaritas.

\*Apakah organisasi ini pun menunjukkan tanggung-jawab sosialnya bagi masyarakat yang non anggota ?

\*\*Kalau tanggung-jawab sosial seperti bapa contohkan itu hanya berlaku untuk yang bergabung sebagai anggota. Kalau bagi non anggota itu mungkin karyawan-karyawan pernah melakukan donor darah setiap tahun dan ikut bakti sosial.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Dalam memberikan pelayanan dipandu oleh aturan. Semua mengikuti aturan. Jadi kita kalau lihat dalam LKM, karyawannya itu bekerja atas dasar aturannya itu sehingga mungkin ada pikiran moral pribadi atau watak-watak asli karyawan itu nasabah tidak terlalu tahu karena yang kami lihat yang nampak saja.

\*Apakah bapa pernah menemukan sebuah kasus bahwa karyawan pernah mengikuti pertimbangan moralnya sendiri di luar dari aturan tetapi tidak mengecewakan nasabah ?

\*\*Kalau untuk ini, ada banyak hal yang mengecewakan karena mungkin karyawan dalam CU ini terlalu lurus mengikuti aturan. Pelayanannya kadang mengecewakan karena karyawan yang buta mengikuti aturan atau juga mungkin dari pihak nasabah yang tidak paham aturan itu. Tentang kekecewaan ini selalu berbenturan dengan pengalaman dan pengetahuan nasabah, sehingga nasabah membanding-bandingkannya dengan CU lain.

\*Apakah organisasi ini tidak memberi ruang bagi karyawan untuk membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\*Kalau berhubungan dengan ruang, bapa yakin ada tetapi kalau berkaitan dengan tata krama dan tanggung-jawab pasti tidak ditampilkan secara detail sehingga ruang untuk menunjukkan moral pribadi pada hal-hal teknis seperti ini pasti ada.

\* Baik Bapa, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Rata-rata karyawan bekerja sesuai panduan aturan dimana adapun hal-hal yang selalu mereka komunikasikan. Tetapi pernah juga terjadi pelanggaran aturan yaitu penggelapan uang yang dilakukan oleh karyawan sendiri,. Kejadian ini yaitu ada seorang staf yang bertugas menagih di lapangan tapi uangnya tidak di setor. Masalah seperti ini dapat terjadi karena ada karyawan yang bekerja hanya untuk mendapatkan uang. Karakter kejujuran setiap orang berbeda-beda.

\*Apa yang diharapkan nasabah selain mengkritisi bahwa “motivasi bekerja hanya untuk mendapatkan uang itu salah”?

\*\*Diharapkan gerakan ini memiliki rasa sosial dan kekeluargaan. Itulah sesungguhnya CU kita ini, orang boleh merasul melalui lembaga ini.

\*Kemudian, berhubungan dengan aturan tentunya akan selalu dikaitkan dengan *reward* dan *punishment*. Bagaimana dua hal ini diberlakukan dalam organisasi CU bahtera Sejahtera ini ?

\*\* Kalau *reward* itu rata-rata sudah ada program misalnya kepada karyawan yang berprestasi diberikan penghargaan. Kalau yang melakukan pelanggaran aturan seperti penggelapan uang itu langsung dikeluarkan. Sekarang aturan lebih ringan karena beberapa kali yang saya lihat jika ada karyawan yang melakukan pelanggaran terhadap aturan itu hanya mengalami mutasi saja atau dipindahkan ke tempat pelayanan lain tetapi pasti selalu melalui beberapa tahap teguran. Kalau menurut saya tidak boleh tawar menawar kalau tentang uang apalagi yang berhubungan dengan buat pelanggaran berat, itu harus langsung dikeluarkan. Tetapi mungkin saja sistem yang dibuat ini dengan maksud agar orang bersangkutan dapat bayar atau mengganti rugi kembali sehingga diberi kesempatan.

\*Kemudian, bagaimana penanganan pelanggaran aturan yang dilakukan organisasi sehubungan dengan pelanggaran-pelanggaran ringan seperti ketidaksiplinan dan lain sebagainya ?

\*\*Kalau tentang ini, saya kira sistem organisasi untuk menjaga kedisiplinan karyawan itu sudah cukup baik. Kalau tidak salah diberlakukan juga alat *finger*

*print* itu. Kemudian, berdasarkan pengalaman pada laporan pengurus tahun lalu, saya melihat kehadiran semua pengurus dan engawas sudah mulai baik.

\* Baik, bapa. Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai nasabah dalam organisasi ini, apakah bapa melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

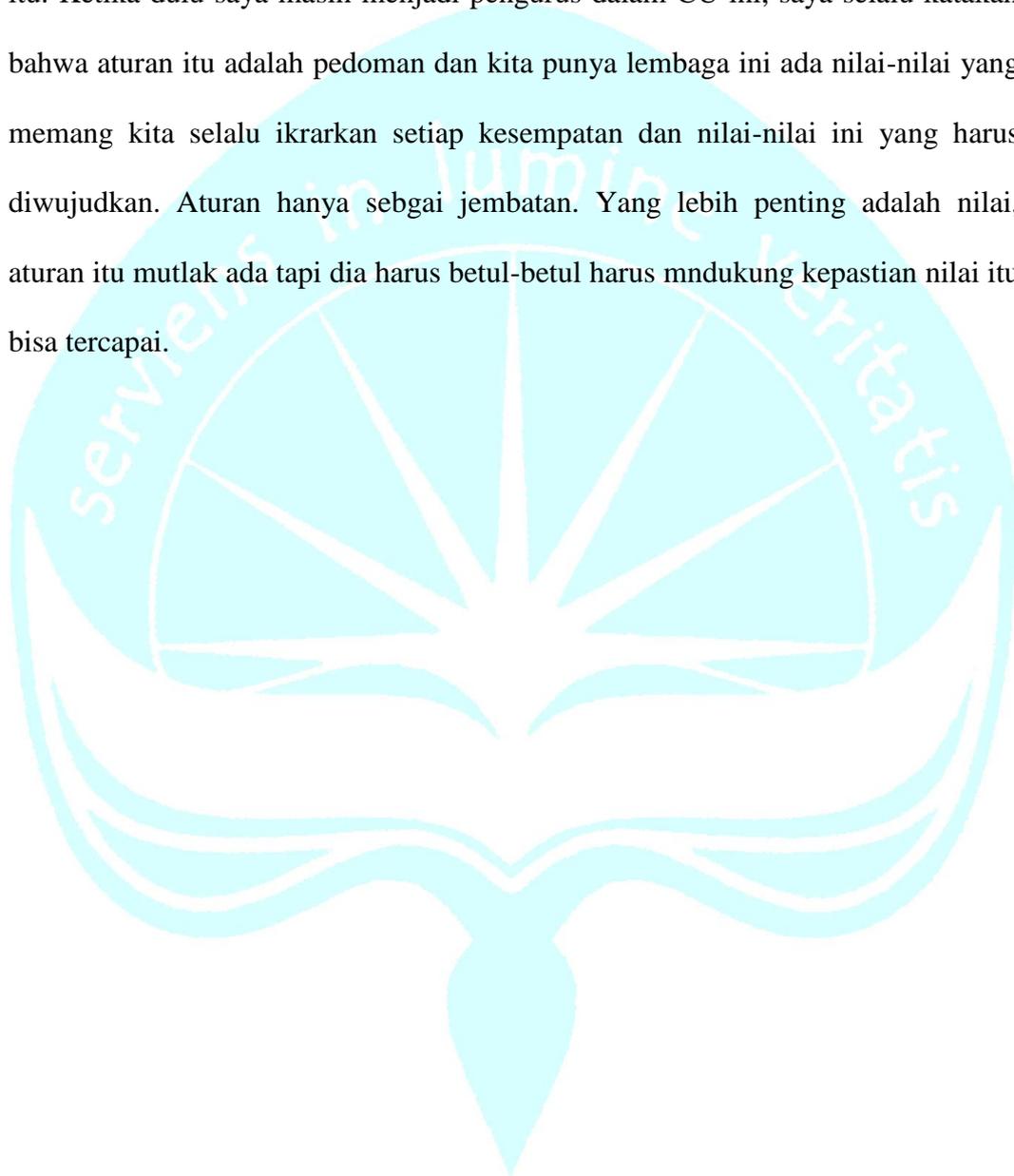
\*\* Tidak semua karyawan itu profesional dalam bekerja alasannya karena latar belakang pendidikan. Tapi sekarang karyawan semakin mengembangkan profesionalitasnya. Awal-awal memang tidak ada tentuhkan standart penerimaan pegawai dari segi pendidikannya, sehingga kadang kita lihat karyawan juga apa adanya saja. Tetapi sebenarnya yang bapa lihat itu profesionalitas ini kembali lagi pada karakter diri masing-masing individu karyawan. Karyawan sendiri mau atau tidak menjadi profesional. Kadang-kadang itu tadi hanya asal bekerja yang penting dapat uang. Jadi itulah tergantung karakter karyawan. Tetapi sekrang bapa lihat sudah mulai baik.

\*Kemudian, dari hasil pekerjaan karyawan dapat dilihat kinerja profesionalitas mereka. Apakah dalam bekerja karyawan tidak pernah melakukan kesalahan ?

\*\* Ooh kalau itu tentuh tidak. Pasti karyawan CU ini juga melakukan kesalahan, namanya juga manusia, mungkin ini berhubungan dengan ketelitian memeriksa masalah. Pernah ada kekeliruan sehubungan dengan jumlah uang yang dicairkan, dalam transaksi. Saya selalu katakan bahwa aturan itu adalah pedoman dan kita punya lembaga ini ada nilai-nilai yang memang kita selalu ikrarkan setiap kesempatan dan nilai-nilai ini yang harus diwujudkan.

\*Apa warna profesionalitas yang ada dalam CU ini, apakah seluruh karyawannya berusaha untuk profesional berdasarkan aturan ataukah berdasarkan nilai ?

\*\*Kalau ini, bapa rasa yang tentang nilai itu karena dari dulu pertama juga seperti itu. Ketika dulu saya masih menjadi pengurus dalam CU ini, saya selalu katakan bahwa aturan itu adalah pedoman dan kita punya lembaga ini ada nilai-nilai yang memang kita selalu ikrarkan setiap kesempatan dan nilai-nilai ini yang harus diwujudkan. Aturan hanya sebagai jembatan. Yang lebih penting adalah nilai, aturan itu mutlak ada tapi dia harus betul-betul harus mendukung kepastian nilai itu bisa tercapai.



## Transkrip Wawancara

### Partisipan 13 P.13(Z1)

Keterangan

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*selamat malam mama

\*\*Selamat malam anak

\*Bagaimana kabarnya mama ?

\*\*Hehe...baik anak.

\*Mama, kita mulai dengan kegiatan wawancara kita. Sebelum masuk pada pertanyaan wawancaranya. Saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Baik..

\* Menurut Victor & Cullen, teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah

karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..bapa, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, apakah mama ingin mengajukan pertanyaan sehubungan dengan ini ?

\*\*Hmm..belum ada pertanyaan. Mungkin anak lanjut saja dulu dengan wawancaranya

\*Baik mama, kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang masyarakat yang ada di sekitar organisasi ini, apakah mama merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin mama bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Kalau kami sebagai masyarakat ini tidak terlalu jelas melihatnya karena kita juga ada kesibukan sehingga tidak terlalu mengamati. Tetapi, kalau mama mau bilang memang dulu waktu awal-awal ketika CU ini dibangun di TP ini memang

kelihatan kalau mereka mementingkan diri sendiri. Contohnya itu karyawan yang awal-awal dulu tidak terlalu akrab seperti sekarang, mungkin dulu mereka lebih sibuk dengan dirinya. Sekarang ini yang mama lihat mereka berjuang untuk melayani nasabahnya dengan baik. Mereka juga berusaha agar anggota itu rasa puas terhadap pelayanan mereka. Itu saja yang mama bisa lihat atau juga dengar cerita dari teman-teman yang anggota ini.

\* Baik mama. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai masyarakat yang berada di sekitar organisasi ini, apakah mama menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\*Hmm..kalau soal ini juga mama tidak terlalu ikuti baik sehingga secara mendalam tentang CU ini mama tidak tahu. Tapi kalau mama lihat ya pasti mereka menjaga citra dan nama baik organisasi.

\*Apakah karyawan sungguh menjaga citra organisasinya sehingga tidak sedikit pun pernah mencoreng nama baik organisasinya ?

\*\*Kalau untuk itu tidak mungkin, namanya kita manusia. Mama pernah mendengar juga ada karyawan yang mengambil uang anggota sehingga menurut mama itu sudah mencoreng citra organisasi. sampai yang mama tahu itu karyawan bersangkutan sampai diberhentikan. Tapi yang mama tahu itu kalau tidak salah hanya satu kali terjadi setelah itu sampai sekarang sudah tidak ada lagi.

\* Baik..mama, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*). Sebagai masyarakat yang berada di sekitar organisasi ini, apakah mama melihat

karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin mama bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Ciri khas dari suatu lembaga kan kita lihat dari penampilan atau kostum. Saya lihat mereka sering berganti-ganti seragam atau kostum sehingga karena kan karyawan di CU ini bekerja untuk banyak anggota bukan untuk dirinya sendiri. Lain halnya jika seragam atau kostum itu diadakan oleh organisasi tetapi digantikan biayanya oleh setiap karyawan yang masuk ya itu tidak apa-apa. Memang awal-awal dulu itu kostumnya bebas tetapi akhir-akhir ini kan sering ganti-ganti, jadi itu yang mama lihat kurang efisien apalagi kalau pengadaan kostum itu berasal dari dana organisasi.

\* Baik mama, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai masyarakat yang ada di sekitar organisasi ini, apakah mama menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar)?

\*\*Kalau menurut saya tidak semua karyawan memiliki kepedulian ini. Mungkin contoh konkretnya di TP Kewapante ini, karyawan cukup peduli kepada orang lain yang sering saya lihat dari pelayanan mereka. Ada karyawan melayani orang dengan melihat siapa orang yang datang tetapi ada juga yang dengan kesadaran ingin melayani siapa saja dengan cara yang sama. Kalau menurut mama ini sangat penting karena kepuasan konsumen itu perlu diutamakan. Kalau kepedulian dengan kami di sekitar kantor ini juga seperti itu, ada yang tegur sapa baik tetapi ada yang tidak. Santun, ramah tama itu penting dan itu yang sebenarnya diharapkan oleh anggota. Tapi kalau secara umum, mereka peduli.

\* Berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai masyarakat yang berada di sekitar organisasi ini, apakah mama merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\*Mungkin saya tidak ikuti secara detail tentang ini tetapi saya coba menjawab. Saya melihat dalam RAT (Rapat Anggota Tahunan). Kemaren, saya sempat terkejut kok hanya tiga orang karyawan dari TP Kewapante ini saja yang hadir, seharusnya semua karyawan dari semua TP bisa hadir. Dari kenyataan ini saya melihat kerjasama antar mereka kurang dari hal-hal kecil seperti ini kita bisa menilai kepekaan mereka terutama dalam hal kerja sama.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial). sebagai masyarakat yang berada di sekitar organisasi ini, apakah mama merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\*Selama ini yang saya amati itu, karyawan dalam kantor di TP kewa ini selalu terlibat dalam bakti sosial dengan masyarakat sekitar. Mungkin juga ada sumbangan-sumbangan yang diberikan secara pribadi oleh karyawan ketika ada yang datang meminta sumbangan. Yang biasa kami lihat itu sumbangan yang diberikan saat 17 Agustus.

\* Baik, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai masyarakat yang berada di sekitar organisasi ini, apakah mama menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini

sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau yang seperti itu berdasarkan aturan yang berlaku kalau pun mungkin ada kebijakan harus dikonfirmasi dengan lebih berkuasa atau yang lebih berwenang untuk memutuskan.

\*Tetapi sejauh mana mengamati organisasi ini, apakah para karyawannya memiliki ruang untuk mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan moral dan bahkan memutuskan sendiri ?

\*\* Dalam satu lembaga, apalagi lembaga keuangan saya kira dalam hal keuangan mungkin hampir tidak ada ruang pribadi berdasarkan aturan yang ada. Kalau pun mereka boleh membuat kebijakan tetapi jangan sampai hal itu merugikan organisasi itu sendiri. Semua harus dikonsultasikan kepada yang lebih berwenang. Kalau tujuan yang sangat urgent mereka bisa ambil keputusan sendiri.

\* Baik mama, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai masyarakat yang berada di sekitar organisasi ini, apakah bapa menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\*Saya yakin mereka bekerja sesuai aturan dan prosedur yang berlaku, kalau tidak nanti merugikan organisasi dan juga diri sendiri (nama baik karyawan bersangkutan juga pasti tercoreng).

\*Apabila karyawan ketat mengikuti aturan seperti yang mama katakan itu, apakah berarti tidak pernah terjadi pelanggaran aturan yang disebabkan karyawan ?

\*\* Sebagai manusia pasti ada pelanggaran aturan, contoh; pernah ada yang melanggar aturan seperti penggelapan uang, mungkin ini pelanggaran aturan berat, kalau yang sekarang ini saya yakin pasti ada pelanggaran aturan juga tetapi mungkin yang ringan saja sehingga tidak sampai mencoreng nama baik lembaga ini.

\*Apakah formulasi aturan yang dibuat itu sudah baik, hanya karakter karyawan yang tidak mampu mengikutinya ataukah aturannya yang perlu direvisi karena membawa karyawan pada kekeliruan dan pelanggaran seperti yang dimaksudkan di atas ?

\*\* Menurut saya aturannya sudah baik tetapi harus disesuaikan dengan perkembangan. Contoh; saya lihat selama ini yg harus dibicarakan lagi itu tentang SHU yang tiap akhir tahun itu tidak diberikan kepada anggota dan harus disimpan kembali. Sebenarnya harus dilihat lagi, karena rata-rata kita disini belum terlalu paham tentang sistem koperasi ini karena yang kita pahami koperasi pada umumnya itu kalau simpan besar, atau pinjam banyak jadi dapat SHU besar akhir tahunnya. Tetapi diberlakukan sistem baru di CU ini SHU tidak dibagikan. Ini harus direvisi lagi untuk sebagai daya tarik anggota bergabung. Kemudian, ada satu lagi selama ini yaitu dana pensiun winiliin yang 100 juta baru bisa ambil bunga tetapi kemudian waktu pra-RAT yang para anggota ikuti itu saya dengar kalau sudah diturunkan menjadi 50 juta. Kalau menurut saya ini sesuai yang baik, karena kita berpikir begini; CU ini prioritas untuk orang-orang yang tidak punya uang, jadi keputusan untuk winiliin yg turun ini bagus tapi sebaiknya

diturunkan lagi supaya mama-mama yang alami kesulitan menabung sampai 50 juta itu juga bisa merasakannya.

\* Baik, mama. Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai masyarakat yang berada di sekitar organisasi ini, apakah mama melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\*Kalau selama ini yang mama lihat itu belum banyak karyawan yang profesional dalam bekerja karena saya pernah dengar keluhan dari teman-teman nasabah tentang kesalahan transaksi yang karyawan buat. Tapi kalau saya sendiri tidak mengikuti secara detail hanya sekedar dengar seperti itu. Tapi mungkin begini, saya lihat kalau dalam hal ketepatan waktu datang kerja karyawan di kantor TP Kewa ini bagus. Mereka datang kadang satu jam sebelumnya atau satu setengah jam sebelumnya dan mereka langsung bersihkan sendiri kantor mereka. Kalau menurut mama mungkin ini salah satu bukti mereka profesional dengan mencintai pekerjaan mereka. Tapi kalau yang profesional sekali itu tidak. Kalau tentang ketelitian dalam bekerja itu mungkin belum karena saya dengar teman-teman nasabah pernah keluhkan soal kesalahan transaksi itu. Tapi kalau yang mama lihat mereka sudah mulai baik hanya saja yang cukup mengganggu itu kadang karyawannya sendiri yang melanggar aturan. Itu pernah terjadi bahwa pihak manajemen sudah menetapkan aturan bahwa untuk menyimpan di simpanan Winiliin itu kita dianjurkan cicil 10.000 atau lebih saja sehingga setiap anggota yang kurang mampu juga dapat menyicil. Tetapi saya pernah dengar bahwa staf menerima pinjaman yang satu kaligus 100 juta itu otomatis bunganya besar.

Setelah mendengar itu kami yang masyarakat kecil ini hanya bisa katakan kalau aturan jangan dilanggar lagi, kasihan sama orang-orang yang hanya bisa menyicil 10.000. Maka, menurut mama itu yang paling penting itu kepedulian kepada orang lain jangan sampai kita lebih mengutamakan orang yang memiliki kedudukan tertentu. Sehingga yang paling penting itu mereka staf itu harus lebih dulu punya nilai kepedulian supaya tidak ada yang dirugikan.



## Transkrip Wawancara

### Partisipan 14 P.14(Z2)

Keterangan:

\*=Interviewi

\*\*=Interviewer

\*Hallo...Selamat pagi Bapa, apa kabar ?

\*\*Pagi ade, lumayan baik hehe, aduh jangan panggil bapa..hehe..itu kelihatan tua sekali, panggil kaka saja..hehe

\* Ooh..baik..kaka, saya perkenalkan diri dulu. Saya, Stefanus Genosius Selong Pareira dari Universitas Atmajaya Yogyakarta. Saya mengambil program studi Magister Manajemen dengan konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Jadi maksud kedatangan saya adalah untuk membuat penelitian sehubungan dengan tema penulisan tesis yaitu Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera. Sebelum mengajukan pertanyaan wawancara, saya ingin menjelaskan sedikit sehubungan dengan iklim etika itu. Iklim etika itu memberikan informasi sehubungan dengan etika atau norma etis yang memiliki hubungan yang erat dengan keseluruhan organisasi. Dalam hubungan dengan ini, saya mengambil satu teori iklim etika yang digagaskan oleh Victor & Cullen (1978, 1988) sebagai acuan. Ini adalah tabel kerangka kerja iklim etika yang akan menjadi panduan saya guna melihat jenis iklim etika yang cenderung ada dalam organisasi ini. Baik kaka...saya akan jelaskan satu persatu.

\*\*Baik..ade.

\* Baik kaka, dalam proses penulisan tesis ini, saya mengambil satu teori tentang iklim etika sebagai acuannya. Teori ini digagaskan oleh Victor & Cullen pada tahun 1987, 1988. Teori iklim etika ini terdiri atas dua dimensi besar, yakni *locus of analysis* dan *ethical criteria*. *Locus of analysis* itu adalah fokus amatannya yang terbagi atas tiga, yakni individu (mengarah pada diri pribadi karyawan sendiri), lokal (mengarah pada organisasi secara internal) dan cosmopolitan (itu terkait dengan sesuatu hal yang berada di luar organisasi namun memberikan pengaruh signifikan untuk organisasi ini). *Ethical criteria* (kriteria etika) itu bersumber dari filsafat moral yang terbagi atas tiga paham, yakni *egoisme*, *benevolence* dan *principle*. Kemudian kita kaitkan satu persatu. Lajur pertama; **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja. **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini lebih mementingkan kepentingan dan citra organisasi daripada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial. **Egoisme-cosmopolitan** (*efficiency*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini mengusahakan efisiensi dalam bekerja. Lajur kedua terdiri atas; **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap orang lain (kolega atau teman lain). **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini peduli kepada teman sekerjanya dan mampu bekerja sama secara baik. **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility*

dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memperhatikan minat dan kepentingan nasabah atau masyarakat luas. Kemudian, lajur ketiga terdiri atas; **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini memiliki keyakinan moral, mampu membuat pertimbangan moral dan membuat keputusan sendiri. **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini taat mengikuti aturan dan prosedur kerjanya dan yang terakhir **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode) itu ingin melihat apakah karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah dan mematuhi kode profesi dan profesional dalam bekerja. Baik..kaka, inilah kerangka kerja yang saya gunakan, sebelum kita masuk dalam pertanyaan, mungkin ada hal yang belum dipahami, bisa tanyakan saja.

\*\*Oohh..hehe, kalau itu belum ada ade, nanti coba lanjut dulu.

\* Ok..baik kaka, kita masuk yang pertama **Egoisme-individu** (*self interest* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan di organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini cenderung sering mementingkan kepentingan pribadi dalam bekerja ? Mungkin kaka bisa jelaskan sedikit dan berikan contohnya.

\*\* Kalau menurut pengamatan kami sebagai masyarakat ini memang selama ni mereka bekerja betul-betul untuk kepentingan anggota di CU ini.

\*Apa yang sering dilakukan oleh karyawan di organisasi ini ketika ada kasus bahwa tugas untuk melayani nasabah berbenturan dengan urusan pribadi yang mendadak ?

\*\*Kalau yang menyangkut itu kami yang berada di sekitar kantor ini sering melihat bahwa karyawan yang bekerja di dalam CU Bahtera Sejahtera ini sangat peka untuk mengikuti segala kegiatan yang dibuat oleh masyarakat di sini, jadi mereka tidak egois dengan diri mereka sendiri. Kalau memang selama ini mereka tiba-tiba keluar kantor itu ya karena ingin mengurus kepentingan anggota atau nasabah dan juga ketika anggota datang ke kantor itu mereka utamakan dulu kepentingan anggotanya.

\*Apakah kaka melihat bahwa karyawan di CU Bahtera Sejahtera ini sungguh memanfaatkan seintensif mungkin waktu kerja mereka atautkah menyalahgunakan waktu kerja untuk mengurus kepentingan diri sendiri ?

\*\*Memang selama ini ada waktu-waktu tertentu itu mereka meninggalkan tugas itu tetapi jarang. Jarang kami lihat mereka mementingkan diri sendiri. Mungkin pada waktu siang begitu mereka keluar hanya untuk pergi beli makan setelah itu setengah jam atau satu jam itu mereka masuk kerja lagi sampai sore. Dan juga kami tidak pernah melihat mereka menyalahgunakan barang-barang kantor, intinya mereka bertanggung-jawab sekali menggunakannya.

\* Ok, baik kaka. Kemudian, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-lokal** (*Company profit* dengan iklim beretika *instrumental*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi

ini lebih mengutamakan kepentingan dan citra organisasi dari pada kepentingan diri sendiri dan tanggung-jawab sosial ?

\*\* Kalau menurut pengamatan kami sebagai masyarakat ini sehubungan dengan citra organisasi, karyawan CU ini betul-betul bekerja untuk kepentingan anggota. Jarang kami lihat untuk kepentingan diri sendiri. Yang mereka lakukan itu selama ini mereka betul-betul layani anggota dengan baik dan sabar serta tanggungjawab sehingga citranya baik.

\*Apakah kaka pernah melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini melakukan tindakan-tindakan tertentu yang mengganggu citra organisasinya ?

\*\*Perilaku yang kurang baik itu mereka sering terlambat padahal anggota sudah tunggu jadi mungkin agak mengganggu citra organisasi. Tapi bagusnya dari mereka itu ya hari libur saja mereka tetap kerja, mereka rajin bekerja. Kalau tentang perilaku mencoreng itu, sebenarnya kami juga pernah mendengar bahwa ada karyawan yang mengambil uang anggota itu sehingga pernah meresakan dan itu mencoreng nama baik juga. Cukup banyak anggota yang memutuskan untuk berhenti dari CU ini karena mereka mengeluh tentang pelayanannya. Mungkin contohnya ketika anggota mau pinjam, staf manajemen malah ada urusan lain.

\* Baik..kaka, berikutnya kita masuk pada **Egoisme-cosmopolitan** (efficiency). Sebagai seorang pemimpin di organisasi ini, apakah kaka melihat karyawan dalam organisasi ini berusaha menciptakan efisiensi ? Mungkin kaka bisa jelaskan dan berikan contoh.

\*\* Kalau efisiensi pelayanan itu sering saya dengar perbincangan anggota setelah mereka mengikuti RAT, tentang laporan yang berhubungan dengan dana yang

dipaparkan. Kalau berbicara tentang efisiensi itu menurut saya mereka yang kerja di kantor ini efisien karena laporannya jelas dan terperinci.

\*Bagaimana efisiensi karyawan CU Bahtera Sejahtera dalam hubungannya dengan penggunaan sarana dan prasarana kantor ?

\*\*Kalau menyangkut efisiensi untuk barang-barang yang ada di kantor seperti sepeda motor kantor itu kami sering lihat mereka gunakan untuk pergi ke kantor pusat atau pergi menagih. Kalau pengamatan kami berhubungan dengan ATK itu mereka gunakan sesuai kebutuhan mereka sehingga boleh dikatakan cukup efisien.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-individu** (*friendship* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada orang lain (kolega atau orang luar) ?

\*\* Kalau itu memang kerja sama diantara mereka cukup baik, kepedulian antara mereka dan anggota itu juga sangat baik. Contohnya; mereka ini sering turun ke kampung-kampung untuk memberi sosialisasi kepada orang-orang yang kurang paham tentang ini CU ini dengan sabar.

\*Bagaimana kepedulian yang dibangun antar karyawan dalam organisasi Bahtera Sejahtera ?

\*\*Kalau tentang itu selama ini hubungan antara mereka baik, tidak ada selisih pendapat antara satu dengan yang lain. Mereka saling kompak dan baik satu dengan yang lain. Saya tidak pernah dengar ada konflik di antara mereka. Sebenarnya, para karyawan di TP kewapante ini juga sangat baik dan akrab

dengan kami masyarakat sekitar ini, kadang-kadang datang minta makan di rumah sini jadi kami juga anggap mereka seperti keluarga.

\* Oke kaka, berikutnya kita masuk pada **Benevolence-local** (*team interest* dengan iklim beretika *caring* atau peduli). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli kepada rekan sekerjanya dan mampu bekerjasama dengan semua anggota organisasi ?

\*\* Kalau pengamatan kami selama ini mereka betul-betul kompak. Contoh; kalau kemana-kemana selalu bersama jadi mereka saling kompak dan kerja samanya baik. Jadi kalau ada satu yang keluar survey lapangan yang lain isi posisinya. Sistem rolling ini yang membuktikan antar mereka juga kompak sekali. Mungkin yang sering kami lihat itu sampai malam sekali pun mereka saling tunggu untuk pulang sama-sama.

\* Berikutnya, kita masuk pada **Benevolence-cosmopolitan** (*social responsibility* dengan iklim beretika *sosial caring* atau peduli sosial). sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka merasakan bahwa karyawan dalam organisasi ini peduli terhadap minat dan kepentingan nasabah dan masyarakat umum ?

\*\* Kalau selama ini memang mereka betul-betul peduli dan mereka sering mengajak masyarakat di sekitar sini untuk masuk CU ini. Kepedulian yang lain itu mereka sering memberikan bantuan atau sumbangan sebagai solidaritas ketika ada kegiatan di kecamatan. Kadang kegiatan di Grejea mereka sering berpartisipasi aktif seperti kerja bakti di gereja mereka selalu ada.

\* Baik kaka, berikutnya kita masuk pada **Principle-individu** (*personal morality* dengan iklim beretika *independence*). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi

ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini sering mengikuti keyakinan moralnya, membuat pertimbangan sendiri dan memutuskan sendiri ?

\*\* Kalau itu selama ini mereka selalu ketika mau berbuat sesuatu itu mereka sering diskusikan dulu di kantor baru mereka bertindak untuk itu. Jadi selalu ada pertimbangan yang mereka buat secara bersama sebelum melakukan sesuatu.

\*Bagaimana kaitannya dengan keputusan moral karyawan secara personal apabila terjadi benturan antara aturan dan manfaat yang perlu diberikan bagi nasabah ?

\*\*Pernah kami dalam keluarga ini mau pinjam uang untuk anak sekolah yang sifatnya dadakan tetapi baiknya adalah mereka tetap cairkan. Mereka pernah ambil keputusan sendiri untuk itu sehingga kami juga cepat membayar uang sekolah anak dan tidak terjadi tunggakan. Ada ruang untuk membuat keputusan dalam situasi urgent seperti itu, mereka bisa ambil keputusan sendiri tetapi selama tidak merugikan organisasi.

\* Baik kaka, berikutnya tentang **Principle-local** (*company rules and procedures* dengan iklim beretika *rules* atau aturan). Sebagai seorang karyawan dalam organisasi ini, apakah kaka menemukan bahwa karyawan dalam organisasi ini ketat mengikuti aturan dan prosedur serta menghormati kebijakan organisasi ?

\*\* Kalau itu yang kami lihat selama ini memang mereka betul-betul menjalankan aturan dengan baik dalam organisasi itu. Mungkin pelanggaran aturan yang sering kami lihat itu soal kedisiplinan waktu masuk kerja seperti pernah beberapa kali karyawan datang terlambat. Apabila jika kaitannya dengan hukuman yang berat itu berhubungan dengan penggelapan uang. Dalam persoalan penggelapan uang

itu ada peringatan dahulu, diberikan kesempatan agar karyawan yang bersalah itu kembalikan uang yang diambilnya. Dulu pernah terjadi, sekarang sudah tidak pernah lagi.

\* Kemudian, yang terakhir ini tentang **Principle-cosmopolitan** (*law and professional codes* dengan iklim beretika *law and code* atau hukum dan kode). Sebagai karyawan dalam organisasi ini, apakah bisa melihat bahwa karyawan dalam organisasi ini teliti dalam memeriksa masalah ?

\*\* Kalau secara profesional mereka berkerja cukup baik. Kalau yang sangat profesional itu belum. Kadang-kadang mereka tidak teliti. Contoh; ada kesalahan print di buku anggota, ketika dikoreksi oleh anggota dulu baru mereka print lagi.

\*Apa warna profesionalitas yang para karyawan bangun di organisasi ini ?

\*\*Kalau menurut saya mereka profesional itu ikut nilai karena kadang keluar dari aturan demi kepuasan nasabah. Mereka buat baik sampai turun ke lapangan kadang sampai malam itu untuk jelaskan pada masyarakat tentang lembaga ini jadi mereka kelihatan lebih kejar ke nilai. Profesional itu ketika mereka tagih dengan baik-baik, mereka tidak pernah marah-marah dengan anggota kalau tunggak. Mereka lebih banyak ke pendekatan sehingga anggota rasa seperti keluarga , itu yang paling penting.

\*Apakah ada keluhan dari masyarakat maupun nasabah sehubungan dengan profesionalitas karyawan di organisasi ini ?

\*\*Keluhan ada juga yang tentang pelayanan seperti karyawan yang ada urusan ketika harus melayani anggota pada waktu itu. Jadi ya seperti sudah saya jelaskan tadi gara-gara ini makanya banyak anggota yang mengundurkan diri. Tapi kalau

saya sebagai masyarakat ini melihat ya mungkin namanya saja manusia pasti ada kekeliruan juga, tapi kadang saya lihat mereka ini juga kasihan karena sering sekali mereka kerja lembur. Hal yang menghambat juga itu mungkin karena karyawannya masih sangat sedikit.





**LAMPIRAN 5**  
**PROFIL ORGANISASI CREDIT UNION**  
**BAHTERA SEJAHTERA**

**Berikut merupakan profil Credit Union Bahtera Sejahtera:**

Nama Organisasi : Credit Union Bahtera Sejahtera

Lokasi : Kabupaten Sikka

Tahun Berdiri : 2006

Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera diprakarsai melalui lokakarya di Kewapante tanggal 12-15 september 2006. Lokakarya disponsori oleh komisi PSE bersama DPP paroki Kewapante. Kegiatan ini terjadi sebagai respon atas kedatangan Bpk Anselmus Robertus Mecer (ketua BKCU Kalimantan) bersama Rm. Blasius Blino, Pr (pastor asal Heo - paroki Kewapante).

Saat itu dirumuskan Visi Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera sebagai Lembaga keuangan yang kokoh dan terpercaya yang dikelola berdasarkan prinsip-prinsip dan nilai Credit Union. Visi ini lebih menekankan aspek lembaga keuangan yang berfilosofi Petani. Karena itu setiap anggota berlomba-lomba memperbesar aset pribadi dalam kebersamaan (menolong dirinya sendiri). Evaluasi perjalanan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dari 2006 sd. 2013, yang ditunjang dengan visi awal F. W. Raiffeisen dan diperkuat hasil refleksi SPBP di Detusoko, mengisyaratkan visi Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera yang semula merupakan lembaga keuangan menjadi lembaga pemberdayaan.

## **Identitas, Nilai dan Kode Etik CU Bahtera Sejahtera:**

### 1. Identitas Organisasi

#### a. Visi CU Bahtera Sejahtera

“Menjadi Lembaga Pemberdayaan Yang Kokoh dan Terpercaya Berbasis Komunitas”

#### b. Misi CU Bahtera Sejahtera

Mencerdaskan Anggota Sehingga Memiliki Budaya Investasi, Jiwa Wirausaha, Mampu Mengontrol Penggunaan Uang, dan Memperbaiki Nilai-Nilai Moral.

### 2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi KOPERASI SIMPAN PINJAM CREDIT UNION

BAHTERA SEJAHTERA sebagai berikut:

1. Anggota
2. Rapat anggota
3. Pengurus
4. Penasehat
5. Pengawas
6. Komite Kredit
7. Komite Eksekutif
8. Komite Diklat
9. Manajemen

### 3. Nilai-nilai Dasar CU Bahtera Sejahtera

Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera harus terus mempertahankan dan mengamalkan nilai-nilai dasar dan Pengurus, Pengawas dan manajemen bertanggung jawab untuk melaksanakan dan menaatinya.

## Nilai-nilai Dasar CU Bahtera Sejahtera

1. Beriman (U'hek Manar)	Mengikuti misa setiap hari minggu, terlibat dalam kegiatan-kegiatan di lingkungan/KUB, setiap kegiatan diawali dan diakhiri dengan doa.
2. Bijaksana (Blisa Ngaisian)	Tidak mencampuri urusan pribadi dan urusan lembaga, Menilai sesuatu secara tepat
3. Solidaritas (Liko Plipong Mior)	Terlibat aktif dalam kegiatan sosial di masyarakat, Peka terhadap pelbagai masalah yang berkaitan dengan lembaga, membina hubungan yang harmonis antara pengurus, pengawas, manajemen dan anggota
4. Rendah Hati (U'neng Meret Waen To)	Mampu mengendalikan emosi, menerima dan menampung semua keluhan anggota, mengakui kesalahan dan bersedia dikoreksi, menerima kritikan secara sportif
5. Jujur (Puter Mudeng Doto Molo)	Menjalankan tugas sesuai ketentuan yang berlaku, tidak menyalahgunakan jabatan, tidak manipulatif, koruptif, kolusi dan nepotis.
6. Tekun (Gu'a Ganu Ata Maha Goa Ganu Ata Mo'an)	Menyelesaikan tugas tepat waktu, bekerja berdasarkan target, memaksimalkan waktu kerja, selalu ada upaya pribadi untuk berkembang,
7. Ramah Lingkungan (Liro Bliran Nain Blon)	Tidak menggunakan pinjaman untuk hal-hal yang merusak lingkungan, menjaga kebersihan lingkungan sekitar kantor, bersikap sopan dalam pergaulan.

### 3. Kode Etik Profesional

Kode Etik dapat diartikan pola aturan, tata cara, tanda, pedoman etis dalam melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan. Dalam kaitannya dengan profesi, kode etik dapat dipahami sebagai tata cara atau aturan yang menjadi standar kegiatan anggota suatu profesi. Suatu kode etik menggambarkan nilai-nilai professional suatu profesi yang diterjemahkan kedalam standar perilaku anggotanya. Nilai profesional paling utama adalah keinginan untuk memberikan pengabdian kepada masyarakat.

Nilai profesional dapat disebut juga dengan istilah asas etis, yaitu : (1). Menghargai harkat dan martabat (2). Peduli dan bertanggung jawab (3). Integritas dalam hubungan (4). Tanggung jawab terhadap masyarakat.

Jadi kode etik dapat didefinisikan sebagai pola ketentuan, aturan, tata cara yang menjadi pedoman (*guidelines*) dalam menjalankan aktifitas maupun tugas

suatu profesi. Oleh karena itu setiap orang harus menjalankan serta menjiwai pola ketentuan, aturan, tata cara yang menjadi pedoman dalam menjalankan tugas atau profesi.

#### **4. Standar Perilaku Dan Tanggung-jawab Credit Union Bahtera Sejahtera**

##### **A. Standar Perilaku di Lingkungan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera**

###### **Pasal 1**

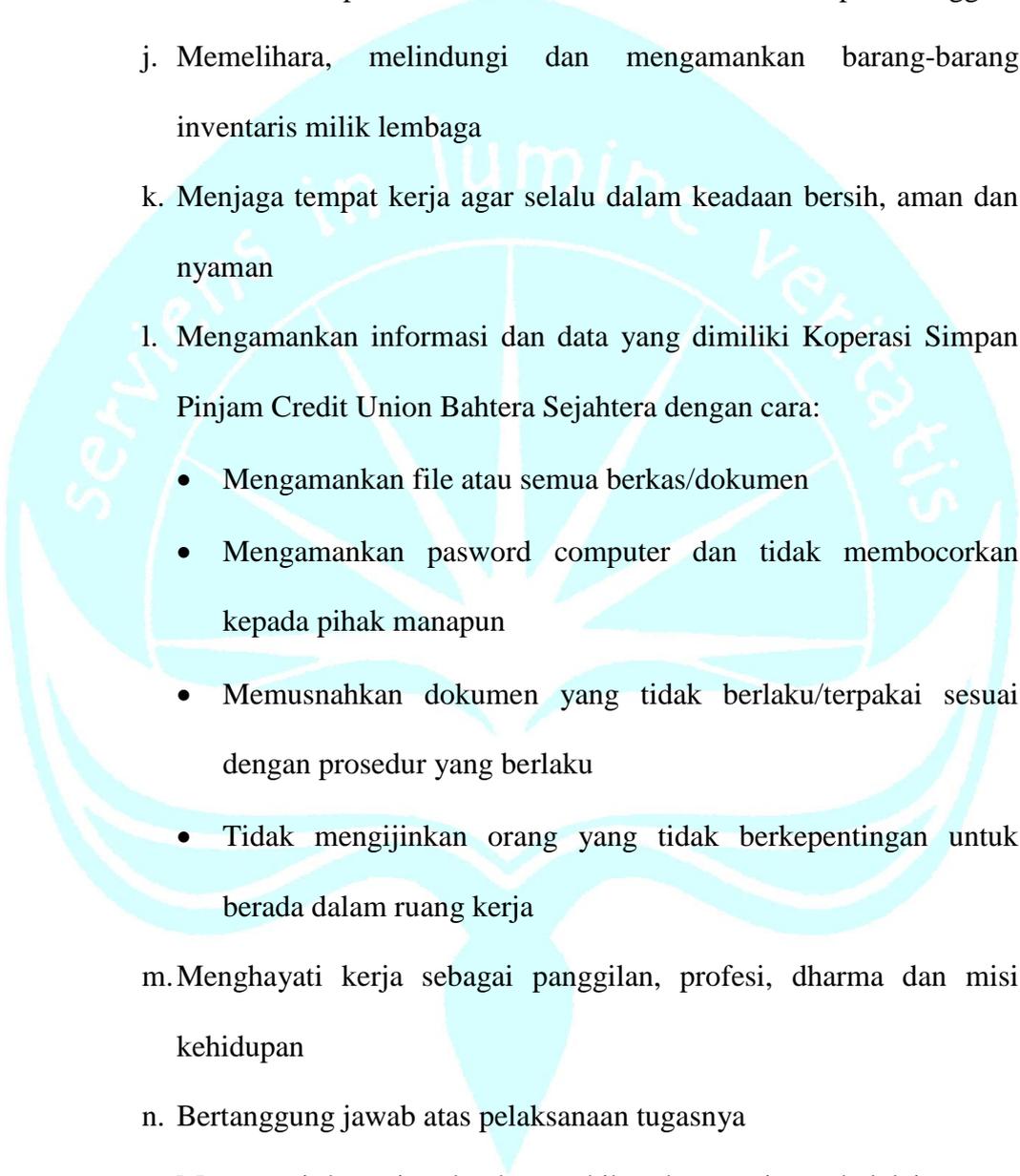
###### **Kerahasiaan**

- 1) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera melindungi semua informasi rahasia yang dimiliki oleh anggota Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dan memastikan bahwa informasi tersebut hanya dipergunakan untuk alasan yang mendasar dan hanya dapat diakses oleh orang – orang yang berwenang.
- 2) Perilaku pribadi diluar pekerjaan, bukan tanggung jawab Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera, kecuali perilaku tersebut mengganggu kinerja yang bersangkutan atau dapat mempengaruhi reputasi Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.
- 3) Pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera wajib menandatangani persetujuan dan sanggup menjaga kerahasiaan dalam menjalankan tugas.

## Pasal 2

### Lingkungan Kerja

- 1) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera berkomitmen menyediakan lingkungan pekerjaan yang aman, sehat dan nyaman
- 2) Lingkungan kerja bebas dari tindakan diskriminatif, pelecehan atau perilaku perseorangan yang menghambat terciptanya iklim kerja yang produktif.
- 3) Kewajiban pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera, antara lain:
  - a. Menjalankan agama yang dianutnya dan menghormati agama, kepercayaan, budaya dan adat istiadat orang lain dalam menjalankan tugas
  - b. Menjaga nama baik pribadi dan lembaga
  - c. Bersikap jujur dan lugas, bekerja secara efektif, efisien dan professional
  - d. Memberikan informasi yang jelas dan benar kepada masyarakat mengenai gerakan Credit Union
  - e. Bersikap sopan dan terbuka dalam berhubungan dengan anggota dan masyarakat
  - f. Bersikap netral dari pengaruh semua golongan dan atau partai politik
  - g. Tidak diskriminatif dalam memberikan pelayanan kepada anggota

- 
- h. Menjadi anggota aktif (dengan cara menabung, mengangsur/membayar pinjaman tepat waktu, tidak pernah didenda dan ditarik simpanan)
- i. Memiliki simpanan minimal 50% di atas rata-rata simpanan anggota
- j. Memelihara, melindungi dan mengamankan barang-barang inventaris milik lembaga
- k. Menjaga tempat kerja agar selalu dalam keadaan bersih, aman dan nyaman
- l. Mengamankan informasi dan data yang dimiliki Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dengan cara:
- Mengamankan file atau semua berkas/dokumen
  - Mengamankan password computer dan tidak membocorkan kepada pihak manapun
  - Memusnahkan dokumen yang tidak berlaku/terpakai sesuai dengan prosedur yang berlaku
  - Tidak mengizinkan orang yang tidak berkepentingan untuk berada dalam ruang kerja
- m. Menghayati kerja sebagai panggilan, profesi, dharma dan misi kehidupan
- n. Bertanggung jawab atas pelaksanaan tugasnya
- o. Mengganti kerugian lembaga akibat kesengajaan, kelalaian atau kecerobohan dalam pelaksanaan tugas

- 4) Larangan bagi pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera
- a. Bersikap diskriminatif dalam melaksanakan tugas
  - b. Melakukan perbuatan atau tindakan asusila (berzina, pelecehan seksual, kawin lari, selingkuh) selama melaksanakan tugas atau berada di luar lingkungan kerja
  - c. Menerima segala pemberian atau hadiah yang mempengaruhi kinerja Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera
  - d. Menggunakan kewenangan jabatan baik langsung maupun tidak langsung dan fasilitas kantor untuk kepentingan diri sendiri atau pihak ketiga lainnya
  - e. Memanfaatkan kewenangan jabatan dan pengaruhnya untuk memperoleh keuntungan pribadi
  - f. Memanfaatkan data dan atau informasi Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera untuk memperoleh keuntungan pribadi
  - g. Mengadakan sistem dan atau program aplikasi komputer milik Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera di luar kepentingan Credit Union
  - h. Berjualan atau menjalankan bisnis pribadi yang dapat mengganggu konsentrasi pada bidang tugasnya
  - i. Mencuri barang-barang atau hak pribadi sesama manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera

- j. Melakukan ketidakjujuran, penipuan, penggelapan atau mark-up dalam bentuk apapun
- k. Secara sengaja mengabaikan perintah yang dikeluarkan oleh pengurus atau pengawas bagi manajemen
- l. Menggunakan, menjual, membeli, memindahkan, menyimpan atau memiliki pelbagai bentuk narkoba dan zat aditif lainnya
- m. Memberikan pinjaman untuk hal-hal yang merusak lingkungan seperti perjudian, mabuk-mabukan, penipuan, pelacuran, premanisme dan politik uang

### Pasal 3

#### Kebersamaan dan Praktik Kerja yang Adil

- 1) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera memperlakukan semua anggota dengan adil
- 2) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera tidak menawarkan, membayar atau menerima suap dalam bentuk apapun
- 3) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera tidak memberikan dukungan kepada organisasi yang bertentangan dengan prinsip-prinsip Credit Union dan mengutamakan kepentingan kelompoknya
- 4) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dapat memasang poster, iklan, baliho untuk meningkatkan minat masyarakat

## Pasal 4

### Komitmen

- 1) Mencapai struktur keuangan yang efektif aman, kompetitif dan berkelanjutan dengan menerapkan Manual Operasional secara konsisten dan didukung dengan sistem pengendalian internal
- 2) Memiliki produk dan pelayanan yang memenuhi kebutuhan anggota sesuai dengan tahapan kehidupan yang didukung dengan survey, media promosi dan sosialisasi secara berkelanjutan
- 3) Memberikan pelayanan prima kepada anggota melalui penyediaan database akurat dan fasilitas memadai serta didukung dengan kinerja staf yang berorientasi pada kepuasan anggota.
- 4) Memiliki dan menerapkan Manual Operasioanal dan Manual Prosedur yang komprehensif sesuai dengan standar jaringan secara konsisten didukung oleh sistem pengendalian internal dan produktifitas staf yang tinggi.
- 5) Menerapkan tata kelola dengan Visi, Misi dan Nilai – Nilai inti yang dihayati oleh seluruh aktivis, diketahui oleh masyarakat luas, dan menjalin kerjasama dengan para pihak serta mematuhi ketentuan perundang – undangan yang berlaku.
- 6) Memiliki pengurus, pengawas dan komite yang memiliki komitmen, loyalitas, motivasi dan integritas tinggi untuk memimpin organisasi dengan menerapkan Manual Operasional secara konsisten dan menjadi pembimbing serta fasilitator yang handal.

- 7) Memiliki manajemen yang mampu mengembangkan wawasan, pengetahuan, keterampilan, etos kerja dan kerohanian yang berkualitas sehingga memiliki inisiatif, keberanian dan kepekaan nurani untuk menghasilkan kinerja tinggi dalam kerjasama tim didukung oleh Manual Operasional manajemen yang komprehensif.
- 8) Memiliki modul penelitian yang berkualitas, fasilitator yang handal dan kemitraan yang kuat untuk mencerdaskan anggota melalui kegiatan sosialisasi, pendidikan keanggotaan, wirausaha, kecakapan keuangan dan pendampingan kelompok binaan secara berkala dan berkelanjutan berbasis komunitas.

#### Pasal 5

#### Pengembangan Wilayah Kerja

- 1.) Pengembangan wilayah kerja mengacu pada prinsip kebersamaan, tidak ada pengkotak-kotakan dan dilakukan dalam semangat kekeluargaan.
- 2.) Koordinasi antara Credit Union sejangaran. Perlu ada koordinasi sebelum pendirian TP baru.
- 3.) Wajib memelihara kerjasama, keharmonisan dan menghindari konflik dengan CU lainnya.
- 4.) Para fasilitator, aktivis dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera tidak boleh menjelek-jelekan Credit Union lain dalam sosialisai, pendas dan atau motivasi kepada calon/anggota Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.

## Pasal 6

### Anti Pencucian Uang (*Anti Money Loundring – AML*)

- 1) Melarang pengurus, pengawas, manajemen baik atas nama pribadi maupun atas nama lembaga melakukan suatu perbuatan yang dengan sengaja menempatkan, mentransfer, menukarkan uang-uang ilegal menjadi seolah-olah uang legal.
- 2) Melarang pengurus, pengawas, manajemen menerima atau menguasai penempatan, pentransferan, pembayaran, penerima hibah, sumbangan, penitipan, penukaran uang-uang ilegal dengan tujuan sama yaitu mengaburkan dan menyembunyikan asal-usulnya.
- 3) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera harus melakukan praktik anti pencucian uang secara konsisten dalam setiap bentuknya.

## Pasal 7

### Imbalan dan Hadiah

- 1) Tidak menerima hadiah berupa uang tunai atau yang sejenisnya (misalnya: kartu hadiah, voucher) dan tidak menerima imbalan jika bertujuan mempengaruhi bisnis atau keputusan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.
- 2) Dalam situasi tertentu, Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera diperkenankan menerima imbalan. Hadiah yang diberikan digunakan untuk kepentingan kantor atau diletakan sebagai pajangan.

- 3) Pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera wajib melaporkan segala bentuk pemberian atau penerimaan hadiah dalam bentuk apapun yang berkaitan dengan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.

## Pasal 8

### Konflik Kepentingan

- 1) Pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera harus menghindari konflik kepentingan dan tindakan yang memberikan keuntungan pribadi.
- 2) Pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera atau teman-temannya tidak diberikan pelayanan istimewa dalam bentuk apapun.
- 3) Pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera harus mengutamakan kepentingan lembaga dan atau anggota diatas kepentingan pribadi.
- 4) Posisi atau jabatan di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera tidak dimanfaatkan untuk kepentingan pribadi.
- 5) Pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera tidak boleh mengarahkan pengalokasian dana, membeli, menginvestasikan, mengontrak atau apapun kepada pihak kedua dengan tujuan mendapatkan keuntungan pribadi secara langsung maupun tidak langsung.

- 6) Hubungan keluarga di dalam Pengurus, pengawas atau manajemen yang digaji harus dihindari.
- 7) Dilarang menggunakan nama dan logo untuk kepentingan pribadi atau di luar pekerjaan.

## **B. Tanggung-jawab Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera Terhadap Anggota**

### Pasal 9

#### Pemberdayaan Anggota

- 1) Sebagai lembaga pemberdayaan yang berbasis komunitas, Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera mampu menumbuhkan atmosfer Credit Union yang unik dan menjawab kebutuhan masyarakat Sikka.
- 2) Anggota yang sejahtera merupakan sasaran yang akan dicapai melalui pemberdayaan.
- 3) Pemberdayaan dapat berupa terlaksananya pendidikan, pelatihan, kursus, seminar, lokakarya, perencanaan strategik dan magang.
- 4) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera memberikan pendampingan dan pemberdayaan kepada anggota sesuai dengan kebutuhan.
- 5) Program kerja Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera terbatas pada pembinaan dan fasilitasi dalam rangka memberi arah kepada anggota untuk mencapai tujuannya.

- 6) Kunci keberhasilan sangat bergantung pada kemampuan anggota untuk menerima dan menjalankan arahan yang diberikan.

#### Pasal 10

##### Kualitas Anggota

Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera bertanggungjawab terhadap anggota berdasarkan 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, anggota/ pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran, yang mengarah ke perkembangan sesuai tuntutan *access branding*.

#### Pasal 11

##### Pengawasan dan Pemeriksaan Keuangan

- 1) Pengawasan dan pemeriksaan terhadap Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dilaksanakan oleh auditor internal dan eksternal.
- 2) Pengurus, pengawas dan manajemen bertanggungjawab atas pengawasan dan penngendalian terhadap kualitas Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.
- 3) Pelaksanaan pengawasan dan pengendalian, terfokus pada perbaikan-perbaikan institusi, reorganisasi, peninjauan kembali efisiensi kepemilikan dan penggunaan asset.
- 4) Tiga prinsip hasil pemeriksaan atas penyimpangan atau kesalahan, yakni kurang pengetahuan (tidak tahu), kesalahan yang dilakukan

secara tidak sengaja (kelalaian), kesalahan yang dilakukan dengan sengaja (pelanggaran).

- 5) Berdasarkan hasil pemeriksaan, auditor harus dapat mengklasifikasikan tingkat penyimpangan atau kesalahan tersebut dengan bukti-bukti dan argumentasi yang logis dan dapat dipercaya.
- 6) Hasil pemeriksaan auditor, disampaikan kepada pengurus untuk ditindaklanjuti.

#### Pasal 12

##### Perlindungan dan Advokasi

- 1) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera bekerjasama dengan lembaga advokasi dalam hal kredit.
- 2) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera bekerjasama dengan pihak Asuransi untuk jaminan kesehatan manajemen.
- 3) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera bekerjasama dengan BKCU Kalimantan dalam perlindungan keanggotaan.
- 4) Kerjasama yang tertera pada Point 1 dan 2 harus disertai dengan akta perjanjian.

### **C. Tanggung-jawab Terhadap Kelangsungan Hidup Lembaga Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera**

#### Pasal 13

##### Pembuatan dan Pemeliharaan Dokumen

- 1) Manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera wajib mengelola dan menata data, informasi dan dokumen secara lengkap dan akurat dalam bentuk hard copy dan soft copy.
- 2) Data dan informasi yang tersimpan, mencerminkan seluruh transaksi Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera secara akurat meliputi pengendalian internal dan pembukuan yang tepat.
- 3) Pembuatan, pemeliharaan dan pemusnaan dokumen mematuhi standar-standar profesionalitas berkaitan dengan isi dan redaksional yang digunakan.
- 4) Data wajib disimpan dan didokumentasikan minimal 25 tahun.
- 5) Pemusnahan dokumen harus dengan keputusan pengurus, dalam berita acara pemusnahan dokumen.

#### Pasal 14

##### Pelaporan Keuangan

Pelaporan keuangan selalu dibuat sesuai dengan prinsip-prinsip akuntansi yang diterima secara umum, dimana laporan tersebut harus benar- benar menyajikan hasil dan kondisi keuangan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera yang sesungguhnya.

#### Pasal 15

##### Pemeriksaan

- 1) Pemeriksaan dan penyelidikan dapat dilakukan ditingkat internal Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dan dapat juga dilakukan oleh pihak eksternal (BKCU Kalimantan)

- 2) Pemeriksaan dan penyelidikan dapat berkaitan dengan masalah etika atau pengaduan atas tindakan diskriminasi atau pelecehan.
- 3) Dilarang untuk menahan, merubah atau menolak untuk menyampaikan informasi terkait, membuat pernyataan palsu atau menyesatkan kepada pemeriksa, penasehat, pengurus, pengawas atau manajemen.

#### Pasal 16

##### Perlindungan Aset

- 1) Pengurus, pengawas dan manajemen Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera bertanggungjawab melindungi asset berwujud dan tak berwujud milik Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dan anggotanya.
- 2) Asset-asset milik Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera hanya dapat dipergunakan untuk tujuan menunjang segala aktivitas dalam rangka pelayanan kepada anggota.
- 3) Aset dapat meliputi uang tunai, surat-surat berharga, informasi anggota dan staf, program computer dan properti fisik.
- 4) Penyalahgunaan, kecerobohan atau pemborosan terhadap aset-aset Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera merupakan sebuah pelanggaran.

#### Pasal 17

##### Investasi

- 1) Investasi adalah pengeluaran uang pada saat ini dengan harapan untuk mendapat keuntungan pada beberapa periode tahun buku yang akan datang.
- 2) Investasi dapat dilakukan atas kerjasama dengan lembaga keuangan lain yang telah disurvei.

#### Pasal 18

#### Pengembangan Sumber Daya Manusia

- 1) Sumberdaya manusia merupakan jantung utama untuk pengembangan mutu lembaga. Oleh karena itu, Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera benar-benar peduli terhadap peningkatan sumberdaya manusia yang dilakukan dengan pendidikan, seminar, lokakarya dan magang.
- 2) Setiap pengurus, pengawas dan manajemen dapat mengikuti kegiatan-kegiatan seperti dimaksud pada no 1. Kegiatan-kegiatan tersebut juga dapat diikuti oleh anggota sesuai kebutuhan lembaga dan ada keputusan dari pengurus.
- 3) Setiap pengurus, pengawas dan manajemen yang ikut dalam kegiatan dimaksud pada no 1 wajib melakukan kegiatan sosialisasi tentang hal-hal yang diperolehnya.
- 4) Staf yang mendapat tugas belajar atau pendidikan wajib membuat perjanjian.
- 5) Penerapan keterampilan atau keahlian yang menyangkut hasil pendidikan tidak diperjualbelikan untuk kepentingan pribadi.

## Pasal 19

### Pemanfaatan dan Pengembangan Teknologi Informasi

- 1) Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera sebagai lembaga harus selalu tanggap terhadap setiap perubahan informasi yang berlangsung. Untuk itu, penggunaan perangkat komputer, telepon dan perangkat komunikasi elektronik, akses internet dan email disediakan di lingkungan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera selama kondisi memungkinkan.
- 2) Sistem komputerisasi yang sudah didesain khusus untuk lembaga (seperti akuntansi, pencatatan dokumen., dll) boleh dirubah dengan pertimbangan teknis melalui persetujuan rapat pengurus.
- 3) Dilarang menggunakan layanan dan perangkat Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dengan cara-cara yang dapat menimbulkan bahaya maupun merugikan lembaga.
- 4) Penggunaan internet harus mematuhi aturan penggunaan yang berlaku secara umum.
- 5) Tidak diperkenankan menggunakan internet untuk mengirim materi yang berbau pelecehan, penghinaan dan hal-hal yang tidak berhubungan dengan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.

## Pasal 20

### Pemenuhan Terhadap Peraturan dan Perundangan

- 1) Dalam menjalankan operasionalnya, Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera mematuhi peraturan dari BKCU Kalimantan.
- 2) Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang disusun mengacu pada peraturan perundang-undangan, serta mengakomodir kebutuhan dan keinginan anggota.
- 3) Anggaran dasar dan anggaran rumah tangga disahkan dalam rapat anggota tahunan, selanjutnya diajukan kepada pemerintah untuk mendapatkan badan hukum.

## **D. Tata Kelola Credit Union Yang Sehat**

### Pasal 21

#### Tata Kelola Eksternal

- 1) Transparansi
  - a. Berkomunikasi dengan jujur dan teratur mengenai pelbagai kegiatan kepada regulator dan masyarakat umum dengan semangat keterbukaan.
  - b. Manajemen harus menyelesaikan laporan keuangan sesuai dengan prinsip-prinsip pembukuan yang diterima secara umum untuk disampaikan kepada anggota dan masyarakat umum.
  - c. Pengurus harus mengimplementasikan kebijakan-kebijakan untuk mencegah konflik kepentingan.

## 2) Kepatuhan

- a. Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera harus patuh terhadap peraturan BKKU Kalimantan
- b. Pengurus harus menjamin lembaga ini mengenai prinsip-prinsip atau standar keamanan dan kesehatan BKKU Kalimantan
- c. Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera harus patuh terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku

## 3) Akuntabilitas Publik

- a. Penuh kesadaran akan tanggungjawab kepada struktur pemerintahan termasuk kepada pembuat keputusan dan legislatif.
- b. Pengurus dan manajemen harus peka terhadap bagaimana Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera dipublikasikan kepada masyarakat luas melalui media.

### Pasal 22

#### Tata Kelola Internal

## 1) Struktur

- a. Komposisi pengurus harus ganjil dengan memperhatikan prespektif gender, tidak kurang dari 5 orang dan tidak lebih dari 9 orang.
- b. Posisi jabatan kepengurusan dimungkinkan untuk dilakukan rotasi.
- c. Anggota Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera yang merasa dan dianggap mampu, memiliki komitmen, integritas dapat dicalonkan sebagai pengurus.

2) Kontinuitas

- a. Pengurus harus menciptakan strategi-strategi untuk menjaga persaingan dan keberlanjutan.
- b. Pengurus harus menciptakan rencana suksesi bagi calon pengurus dan manajemen.

3) Keseimbangan

- a. Komposisi pengurus haruslah dari beragam ilmu, status sosial, dan terutama sesuai dengan kebutuhan lembaga.
- b. Pengurus berkewajiban membuat kebijakan yang menguntungkan baik bagi penabung maupun peminjam.

4) Akuntabilitas

- a. Pengurus harus akuntabel dalam tindakan dan siap menerima akibat-akibat dari tindakan tersebut.
- b. pengurus mendelegasikan kepada manajemen untuk membuat operasional manajemen dan memantau pelaksanaannya.
- c. Adanya kebijakan-kebijakan yang secara jelas mendefinisikan peran pengurus dan manajemen.
- d. Adanya kebijakan-kebijakan yang menjamin akuntabilitas pengurus dan manajemen atas tindakan-tindakan dan konsekuensinya.

Pasal 23

Tata Kelola Individu

1) Integritas

- a. Ada standar kode etik

- b. Pengurus dan pimpinan manajemen adalah bukan seorang kriminal atau memiliki catatan buruk.
- c. Menetapkan kebijakan bahwa anggota keluarga batih dengan pengurus, pengawas dan manajemen tidak dapat diterima dalam kepengurusan, pengawas dan manajemen secara bersamaan.
- d. Kode etik yang standar harus meliputi ketentuan-ketentuan dalam mengambil keputusan.

## 2) Kompetensi

- a. Setiap anggota pengurus harus memiliki keterampilan dasar dalam bidang keuangan dan pemberdayaan masyarakat.
- b. Sebagai lembaga pemberdayaan, Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera mensyaratkan semua anggota pengurus agar paham sepenuhnya lingkungan dimana mereka bekerja atau memiliki keterampilan dan pengalaman sehingga paham mengenai pengelolaan Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.
- c. Adanya pelatihan wajib bagi pengurus untuk memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan

## 3) Komitmen

- a. Pengurus memiliki kepedulian dan menyediakan waktu untuk Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera.
- b. Pengurus berpartisipasi dan hadir dalam rapat reguler dan rapat anggota tahunan.

- c. Semua unsur harus patuh terhadap peraturan yang sudah dibuat, mensosialisasikan kebijakan yang sudah ditetapkan tanpa dipengaruhi oleh kepentingan pribadi.
- d. Pengurus, pengawas dan manajemen tidak boleh menunggak pinjaman.
- e. Semua unsur harus menjaga kekompakkan dalam memberikan informasi.

**E. Sanksi**

Pasal 24

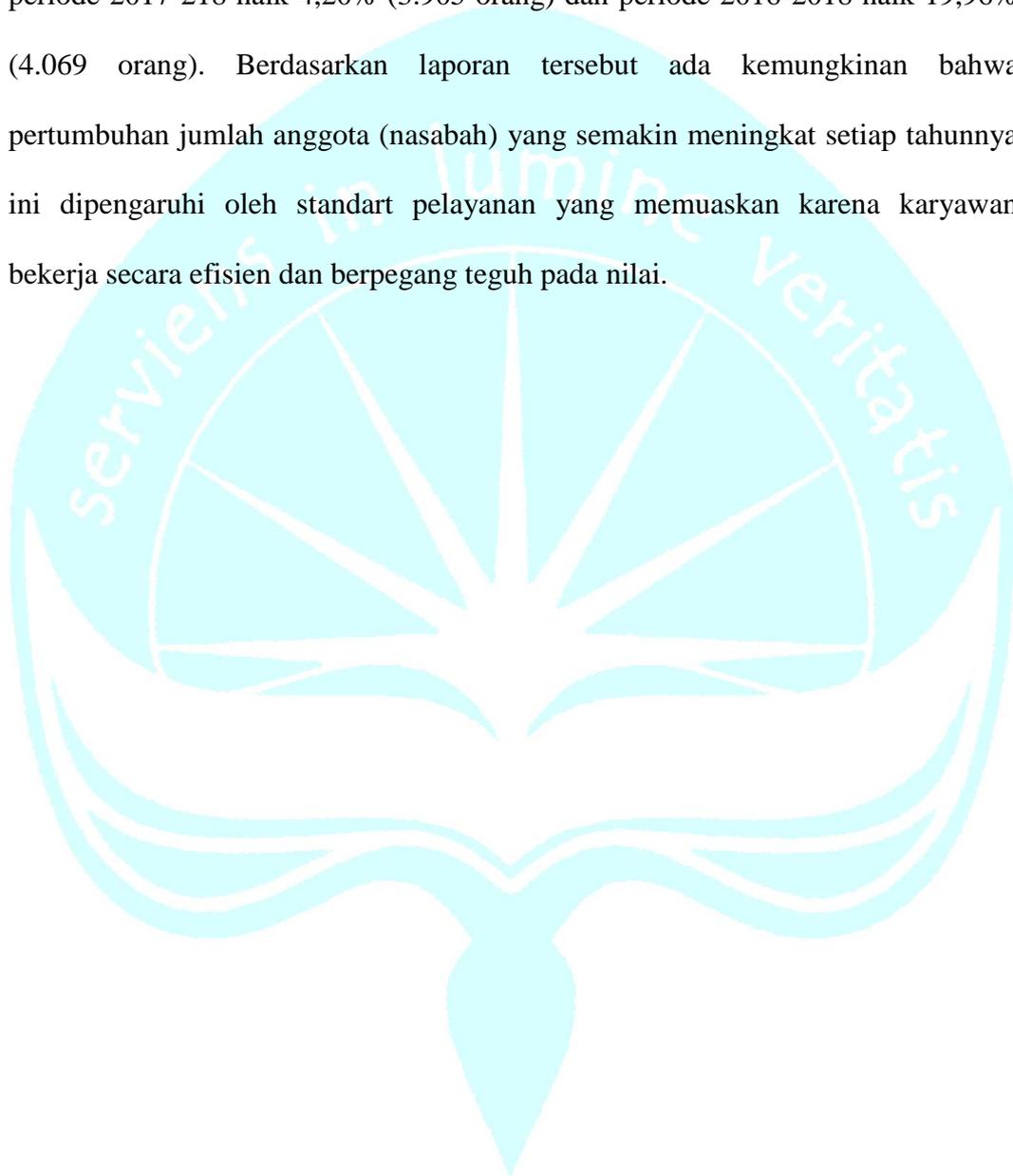
Sanksi Terhadap Pelanggaran Kode Etik

- 1) Teguran secara lisan.
- 2) Teguran secara tertulis: (surat peringatan pertama, kedua dan ketiga).
- 3) Skorsing.
- 4) Dikeluarkan dengan surat keputusan pengurus

**5. Grafik Pertumbuhan Jumlah Anggota Credit Union Bahtera Sejahtera.**



Laporan di atas diperoleh dari data resmi pertumbuhan jumlah nasabah (anggota) Organisasi CU Bahtera Sejahtera periode 2016, 2017 dan 2018. Pada periode 2016-2017 pertumbuhan anggotanya mencapai 15,12% (3.392 orang), periode 2017-2018 naik 4,20% (3.905 orang) dan periode 2016-2018 naik 19,96% (4.069 orang). Berdasarkan laporan tersebut ada kemungkinan bahwa pertumbuhan jumlah anggota (nasabah) yang semakin meningkat setiap tahunnya ini dipengaruhi oleh standart pelayanan yang memuaskan karena karyawan bekerja secara efisien dan berpegang teguh pada nilai.





**LAMPIRAN 6**  
**SURAT KETERANGAN**  
**SELESAI PENELITIAN**



**CREDIT UNION BAHTERA SEJAHTERA**  
Badan Hukum No.: 28/BH/DK.5/I/2010 TGL. 16-2-2010  
Jalan Mgr. Soegiyopranoto No. 03, Maumere, Kab. Sikka  
No. Telp./Fax.: (0382) 2426966; HP : 085239239499  
e-mail : [sejahtera\\_bahtera@yahoo.co.id](mailto:sejahtera_bahtera@yahoo.co.id) / gmail : cubsmof.com



**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

No. : 01/CUBS/M/I/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Yohanes Edelbertus Dare  
Jabatan : Manejer  
Unit Kerja : Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera

Dengan ini menerangkan bahwa mahasiswa berikut :

Nama : Stefanus Genosius Selong Pareira  
NPM : 175002733  
Fakultas : Ekonomi  
Program Studi : Magister Manajemen  
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Manusia  
Universitas : Atmajaya Yogyakarta

Telah melakukan penelitian di Koperasi Simpan Pinjam Credit Union Bahtera Sejahtera, Jln. Mgr. Soegiyopranoto, No. 3, Kelurahan Kota Uneng, Kecamatan Alok, Kabupaten Sikka, Provinsi Nusa Tenggara Timur selama 1 bulan terhitung mulai tanggal 01 Januari 2019 sampai dengan 30 Januari 2019 untuk memperoleh data dalam rangka penyusunan Tesis dengan judul " **Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera di Kabupaten Sikka**"

Demikian surat keterangan ini dibuat dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk digunakan seperlunya.

Maumere, 12 Januari 2019

Manejer,

Yohanes Edelbertus Dare



PEMERINTAH KABUPATEN SIKKA  
KECAMATAN ALOK

Jln. Eltari Nomor : - Telp No. (0382) 21849

MAUMERE

**SURAT KETERANGAN SELESAI PENELITIAN**

Nomor : Pol.070/ 13 /KCA/I/2019

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : BONAVENTURA H. PEDRO RODRIQUEZ, S.Sos, M.Si  
NIP : 19640714 198603 1 025  
Jabatan : Camat Alok

Dengan ini menerangkan bahwa :

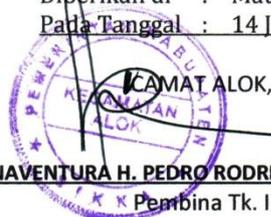
Nama : **STEFANUS GENOSIUS SELONG PAREIRA**  
TTL : Ermera, 03 - 09 - 1992  
NIM : 175002733  
Jenis Kelamin : Laki - laki  
Kebangsaan : Indonesia  
Pekerjaan : Mahasiswa / ~~Mahasiswi~~  
Alamat : Mage Doa RT.009/RW.004 Desa Habi Kecamatan Kangae -  
Kabupaten Sikka;  
Program Studi : Magister Manajemen;  
Universitas : Atma Jaya Yogyakarta

Bahwa yang bersangkutan benar - benar telah selesai melaksanakan penelitian selama 30 (tiga puluh) hari terhitung dari tanggal 01 Januari s/d 30 Januari 2019 di wilayah Kecamatan Alok (Kelurahan Kota Uneng) dengan judul penelitian :

***"(IKLIM ETIKA DI CREDIT UNION BAHTERA SEJAHTERA DI KABUPATEN SIKKA) "***

Demikian surat keterangan ini di buat dengan sebenar - benarnya dan diberikan kepada yang bersangkutan untuk dipergunakan seperlunya.

Diberikan di : Maumere  
Pada Tanggal : 14 Januari 2019



**BONAVENTURA H. PEDRO RODRIQUEZ, S.Sos, M.Si**  
Pembina Tk. I  
NIP. 19640714 198603 1 025

Tembusan disampaikan kepada Yth :

1. Kepala Badan KESBANGPOL Kabupaten Sikka di - Maumere



**PEMERINTAH KABUPATEN SIKKA  
BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK**

JLN. JENDERAL A. YANI - TELP. (0382) 21751 FAX. (0382) 21655  
Maumere 86111

**SURAT KETERANGAN**  
**NOMOR : Kesbangpol.073/ 02 / I / 2019**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

- a. NAMA : **DRS. FEDRIK EDMUNDANTES**  
b. NIP : 19660209 199312 1 001  
c. JABATAN : PLT. KEPALA BADAN KESATUAN BANGSA DAN POLITIK  
KABUPATEN SIKKA

Dengan ini menerangkan bahwa :

- a. NAMA : STEFANUS GENOSIUS SELONG PAREIRA  
b. KEBANGSAAN : INDONESIA  
c. PEKERJAAN : MAHASISWA  
d. A L A M A T : MAUMERE

Telah selesai melaksanakan Tugas Penelitian dengan Judul " **Iklim Etika di Credit Union Bahtera Sejahtera di Kabupaten Sikka**" Sesuai Surat dari Ketua Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta Nomor : 345.XI/Eks/III/2018, tanggal 02 Nopember 2018. dan Surat Izin Melakukan Penelitian dari Kepala Badan Kesbangpol Kabupaten Sikka, Nomor : Kesbangpol 070/ 09 / I / 2019, Tanggal 01 Januari 2019 serta Surat Keterangan Selesai penelitian dari Manajer Credit Union Bahtera Sejahtera Nomor : 01/CUBS/M/I/2019, tanggal 30 Januari 2019.

Demikian Surat Keterangan ini dibuat untuk dipergunakan seperlunya.

Ditetapkan di : Maumere

Pada tanggal : 14 Januari 2019

Plt. Kepala Badan Kesbangpol  
Kabupaten Sikka.

**DRS. FEDRIK EDMUNDANTES**

PEMBINA TINGKAT I  
NIP. 19660209 199312 1 001

Tembusan:

- Yth. 1. Bupati Sikka di Maumere (sebagai laporan);  
2. Ketua Program Pascasarjana Universitas Atma Jaya Yogyakarta di Yogyakarta;  
3. Yang bersangkutan di Tempat;





Gambar 1 :Kegiatan Sosialisasi Tema Penelitian Bersama Para Staf Credit Union Bahtera Sejahtera di Aula Kantor Pusat Credit Union Bahtera Sejahtera.

Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 2 : Wawancara Bersama Manajer Credit Union Bahtera Sejahtera

Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 3 : Wawancara Bersama Kabag. Kredit Credit Union Bahtera Sejahtera

Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 4: Wawancara Bersama Koordinator CUMI.

Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 5: Wawancara Bersama Staf Litbang

Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 6: Wawancara Bersama Staf Lapangan Kantor Pusat.

Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 7: Wawancara Bersama Kepala TP Kantor Kewapante.

Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 8 : Wawancara Bersama Staf Kredit Kantor Kewapante.  
Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 9 : Wawancara Bersama Staf Lapangan Kantor Kewapante.  
Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 10 : Wawancara Bersama Masyarakat di Sekitar Kantor CU di Kewapante.  
Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 11: Wawancara Bersama Nasabah CU (Kantor Kewapante).  
Sumber : Dokumen Pribadi Peneliti.