



## Jurnal Nominal Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen

URL: <https://journal.uny.ac.id/index.php/nominal>



# Pengejawantahan Teori Psikoanalitik pada Etika Bisnis

Shabrina Rahutami Nur Amalia <sup>a,1,\*</sup>, Hamidah <sup>a,2</sup>

<sup>a</sup> Universitas Airlangga, Indonesia

<sup>1</sup> shabrinarna@gmail.com\*; <sup>2</sup> hamidah@feb.unair.ac.id

\* corresponding author

### ARTICLE INFO

#### Article history

Received: 24 August 2022

Revised : 18 November 2022

Accepted: 20 January 2023

#### Keywords

Psychoanalytic Theory

Business Ethic

Stakeholder Theory

#### Kata Kunci

Teori Psikoanalitik

Etika Bisnis

Teori Stakeholder

### ABSTRACT

How can the unconscious side of managerial style cause the failure of business ethics? So far, discussions about unethical behavior in companies, especially fraud, are often linked to motivational theories that only pay attention to the human side of consciousness. The psychoanalytic theory is one of the well-known theories in explaining the human unconscious not to act unethically. This article aims to review how the manifestation of psychoanalytic theory explains unethical behavior in a business organization which is illustrated through the failure to achieve stakeholder theory. This research contributes to the management accounting by providing a new perspective on ethical violations and fraud from the perspective of human psychology. The results of this research show that the subconscious side of the manager can be manifested in his managerial style and exploiting the loopholes in the stakeholder theory causes ethical failure.

### ABSTRAK

Bagaimanakah sisi alam bawah sadar manajerial style dapat menyebabkan kegagalan etika bisnis? Selama ini pembahasan mengenai perilaku tidak etis dalam perusahaan, khususnya *fraud*, seringkali dihubungkan pada teori-teori motivasi yang hanya memperhatikan sisi *consciousness* dari manusia. Teori psikoanalitik merupakan salah satu teori yang terkenal dalam menjelaskan sisi *unconsciousness* manusia untuk tidak berbuat tidak etis. Artikel ini bertujuan untuk mengulas bagaimana manifestasi dari teori psikoanalitik dalam menjelaskan perilaku tidak etis dalam sebuah organisasi bisnis yang digambarkan melalui kegagalan pencapaian teori *stakeholder*. Penelitian ini berkontribusi pada akuntansi manajemen dengan memberikan perspektif baru atas tindakan melanggar etika dan *fraud* dari sisi ilmu psikologis manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sisi bawah sadar manajer dapat termanifestasi dalam gaya manajerialnya dan dengan memanfaatkan celah pada teori *stakeholder* menyebabkan kegagalan etika.

This is an open-access article under the [CC-BY-SA](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/) license.



## 1. Pendahuluan

*Fraud* dalam bidang bisnis dan ekonomi sering terjadi karena beberapa faktor. Ada teori-teori yang mendasari seseorang untuk melakukan *fraud*. Teori-teori motivasi *fraud* tersebut pun berkembang seiring waktu, dari *triangle fraud* sampai *fraud hexagon*. Teori-teori *fraud* tersebut didasari dengan motivasi seseorang untuk melakukan perbuatan tidak etis yang bersifat *consciousness*. Padahal dalam melakukan suatu perbuatan tidak etis, motivasi seseorang terkadang merupakan suatu hal yang berasal dari alam bawah sadar individu tersebut (*unconsciousness*). Artikel ini bertujuan untuk mencoba memberikan penjabaran sisi *unconsciousness* motivasi seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tidak etis. Dalam penjabaran sisi *unconsciousness* ini akan mengacu pada teori psikoanalitik Karen Horney. Studi sebelumnya tentang etika bisnis yang dikaitkan dengan teori psikoanalisis di Indonesia cenderung menggunakan teori psikoanalisis dari perspektif Sigmund Freud (Rianty N & Rani, 2021). Padahal kelemahan dari teori psikoanalisis Freud adalah lebih pesimistik dibanding teori psikoanalisis Horney yang berpikir bahwa setiap penyelidikan gangguan mental membutuhkan analisa yang baik. Horney memiliki keyakinan yang lebih tinggi pada perilaku individu daripada Freud, yang menolak kapasitas individu untuk mengubah kepribadian mereka. Horney menunjukkan bagaimana konflik kehidupan orang dewasa dapat menyebabkan neurosis yang akhirnya memicu perilaku tidak sesuai etika (Guntrip & Sutherland, 2018). Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai pelanggaran etika bisnis masih membahas dari sisi sadar manusia (Tommasetti et al., 2021; Vousinas, 2019). Saat ini di Indonesia sendiri belum terdapat penelitian baik kualitatif maupun kuantitatif yang membahas mengenai etika bisnis yang dihubungkan dengan sisi *unconscious* seseorang.

Teori psikoanalitik Karen Horney digunakan karena adanya penambahan elemen teori psikoanalitik Sigmund Freud dalam teori *fraud* pentagon dan *fraud* hexagon, yaitu *ego*. Teori psikoanalisis Freud didasarkan pada naluri manusia untuk bertindak demi mencapai kesenangan mereka dimana hal tersebut merupakan tindakan yang disadari (*consciousness*). Sebagai penentang teori psikoanalisis Freud, Horney (1950) berpendapat bahwa manusia itu bergerak atas perpaduan dua prinsip, yaitu *safety* dan *satisfaction*. Pemikiran Horney ini didasari pada pandangan bahwa psikoanalisis harus bergerak di luar teori naluri dan menekankan pentingnya pengaruh budaya dalam membentuk kepribadian yang kemudian menjadi sisi *unconsciousness* dari manusia. Sebagai salah satu teori sosial besar abad kedua puluh, potensi teori psikoanalisis untuk membawa perspektif baru dan orisinal ke dalam studi organisasi dan manajemen telah didokumentasikan dengan baik sejak diperkenalkannya pendekatan sistem sosio-teknis oleh Tavistock Institute of Human Relations (Emery & Trist, 1965; Miller, 1993; Trist & Bamforth, 1951). Penggunaan teori psikoanalitik untuk mengeksplorasi dinamika kelompok dan norma-norma perilaku dalam organisasi memiliki tradisi panjang yang kaya dan beragam kontribusi.

Freeman (1994) menyampaikan bahwa entitas bisnis sebagai organisasi harus dilihat dalam konteks tertentu dan memiliki nilai moral. Salah satu cara umum untuk menangkap hak moral dan tanggung jawab etis adalah melalui teori *stakeholder* (Brown & Treviño, 2006). Kerangka teori *stakeholder* memiliki sudut pandang tersendiri dalam memahami norma-norma etika dan bagaimana norma tersebut digunakan dalam operasional organisasi. Meskipun teori *stakeholder* telah diterima dalam bidang akademik dan praktisi etika dan bisnis sebagai sebuah paradigma kepemimpinan, siapa yang merupakan *stakeholder* dan apa yang harus diantisipasi oleh *stakeholder* merupakan hal yang tidak pasti (Agle et al., 2008). Namun permasalahannya adalah, penggunaan teori *stakeholder* masih bergantung pada perspektif penggunaannya (Berman et al., 2003; Eisenbeiss et al., 2015). Dengan mempertimbangkan kerugian dan keuntungan bagi individu atau kelompok yang bersangkutan, kepentingan *stakeholder* secara tidak langsung mungkin lebih maju dan terkadang menjadi mengabaikan kepentingan orang lain atau kelompok lain yang relevan. Selain itu, teori *stakeholder* juga tidak menjamin bahwa berbagai kelompok yang mungkin terpengaruh oleh keputusan manajerial dapat di-*highlight* dalam radar perhatian manajer sehingga mereka tidak lupa mempertimbangkan semua pihak yang terlibat (Attas, 2004).

Dari pemikiran diatas timbulah argumen bahwa teori *stakeholder* hanyalah nama mewah untuk masalah etika dan perangkat retorik untuk menjelaskan kepada manajer yang tidak peka secara moral tentang apa yang seharusnya menjadi perhatian etis mereka di bawah konsep teori *stakeholder*. Dengan mengatasnamakan kepentingan *stakeholder* mungkin justru yang terjadi adalah kegagalan penerapan teori *stakeholder* yang merupakan pencapaian tujuan beberapa pihak tertentu berkedok pencapaian tujuan perusahaan (Freeman et al., 2020). Selain itu, teori-teori yang menjadi dasar atas

studi kegagalan etika bisnis (khususnya *fraud*) bersumber dari sisi sadar manusia. Sebut saja teori *fraud triangle* (Cressey, 1950) dan *fraud diamond* (Wolfe & Hermason, 2004) yang elemennya merupakan kebutuhan yang disadari oleh manusia.

Dengan penjelasan singkat di atas, studi ini bertujuan untuk menelisik manifestasi dari sisi neurosis (*unconsciousness*) perilaku tidak etis dalam etika bisnis. Motivasi di bawah kesadaran manusia untuk melakukan tindakan tidak etis dijelaskan dalam teori psikoanalitik Horney (1950) yang kemudian termanifestasi dalam perilaku tidak etis akibat kegagalan penerapan teori *stakeholder* (Freeman, 1994). Penelitian ini menghubungkan wawasan psikoanalitik dengan penelitian etika bisnis, khususnya menerapkan perspektif teori *stakeholder*. Penelitian ini memberikan kontribusi dalam bidang akuntansi global dengan memberikan perspektif baru atas tindakan melanggar etika dan *fraud* dari sisi ilmu psikologis manusia (teori psikoanalisis). Selain itu, maraknya penelitian di Indonesia yang mulai melibatkan teori *fraud pentagon* yang merupakan salah satu perpanjangan teori psikoanalisis Sigmund Freud (Agustina & Pratomo, 2019; Vivianita & Indudewi, 2019) menjadi salah satu motivasi penelitian ini.

## 2. Kajian Literatur

### 2.1. Etika Bisnis

Siapakah agen moral dalam etika bisnis adalah topik awal yang menjadi perhatian para pelaku bisnis dan akademisi. Esensi dari tanggung jawab perusahaan, terlepas dari asal atau strukturnya, telah dianggap penting dalam etika bisnis (Freeman, 1999). Bagaimana sebuah institusi sosial ekonomi, agama, dan politik dapat memahami prinsip bisnis menjadi sesuatu yang sulit bagi perusahaan internasional (Werhane & Freeman, 1999; Wilhelm, 2002). Belakangan ini bahkan untuk semakin mendalami etika bisnis, permintaan akan penelitian etika perusahaan meningkat dalam beberapa tahun terakhir (Freeman & Greenwood, 2020).

Sebelumnya, filosofi moral belum mengenal gagasan mengenai bisnis yang kuat. Wacana etika telah muncul secara terpisah dari institusi manusia yang sangat nyata yang menciptakan nilai, seperti yang tuuuelah dilakukan oleh wacana bisnis (sebagian besar) (Freeman & Greenwood, 2020). Karena tujuan ekonomi sering mendominasi, maka sulit untuk mengintegrasikan dan menerapkan norma etika pada operasi manajemen. Etika sama pentingnya dengan ekonomi dan bisnis seperti akuntansi, keuangan, pemasaran, dan manajemen. Hal ini disebabkan fakta bahwa keputusan bisnis adalah pilihan bahwa pembuat keputusan memiliki pilihan lain. Setiap pilihan atau tindakan seperti itu berdampak pada individu dan serangkaian pilihan ekonomi tertanam dalam sistem kepercayaan yang mengasumsikan beberapa nilai fundamental atau penolakan nilai-nilai tersebut (Bell et al., 2021; Werhane, 2019; Werhane & Freeman, 1999).

Menurut teori *stakeholder*, setiap perusahaan bertujuan untuk mencapai perkembangan perusahaan dan berhasil mengakomodir kepentingan *stakeholder*. Hal ini justru bertentangan dengan gagasan bahwa tanggung jawab utama manajer adalah untuk memaksimalkan keuntungan atau bahwa tujuan utama perusahaan adalah untuk memaksimalkan kesejahteraan *shareholder* (Freeman, 1999). Oleh karena itu teori *stakeholder* yang mengaitkan berbagai agen moral (manajer dan *stakeholder*) dan beragam set nilai, menawarkan kerangka kerja yang layak untuk etika perusahaan.

Penggunaan teori *stakeholder* dalam pembahasan etika bisnis juga berkaitan dengan *effort* perusahaan mencari metode yang pragmatis yang akan membantu menetapkan etika bisnis operasional. Sedangkan dari sudut pandang para pemegang saham, mereka menginginkan sebuah mekanisme dimana etika dapat diintegrasikan ke dalam organisasi mereka (Valentine et al., 2002). Tesis integrasi dalam teori *stakeholder* mengusung gagasan bahwa sebagian besar keputusan bisnis juga bersinggungan dengan etika, dan sebaliknya, banyak keputusan etis yang memiliki dimensi bisnis (Freudenreich et al., 2020). Jadi, etika dan bisnis bukanlah dua fenomena yang terpisah. Perspektif teori *stakeholder* memberikan gagasan tentang alasan yang mendasari *stakeholder* untuk terlibat dalam operasi bisnis serta pandangan mereka yang berpotensi berbeda tentang apa yang merupakan nilai dan apa yang dianggap berkelanjutan dan perilaku etis (Bridoux & Stoelhorst, 2016; Garriga, 2014).

## 2.2. Teori Psikoanalisis oleh Karen Horney

Horney (1950) menyatakan bahwa orang memiliki sejumlah kebutuhan neurosis (*unconsciousness*) yang berperan dalam mendorong perilaku. Sepuluh kebutuhan neurosis yang berada pada alam bawah sadar manusia oleh Karen Horney, terdiri dari kebutuhan untuk diperhatikan dan diterima (*affection and approval*), kebutuhan akan *partner* atau teman, kebutuhan untuk membatasi hidup seseorang (*restrict one's life*), kebutuhan akan kekuasaan (*power*), kebutuhan mengeksploitasi orang lain (*exploit others*), kebutuhan akan prestise, kebutuhan akan kekaguman pribadi (*personal admiration*), kebutuhan memperoleh prestasi pribadi (*personal achievement*), kebutuhan akan independensi, dan kebutuhan akan kesempurnaan (*perfection*).

Dari kesepuluh kebutuhan neurosis oleh Horney (1950) tersebut, kemudian dimanifestasikan dalam gaya neurotik management (*management neurotic style*) yang disampaikan oleh Kets de Vries (1980). De Vries menjabarkan *management neurotic style* ini dalam lima tipe, yaitu dramatis, kompulsif, *paranoid*, *schizoid*, dan *egocentric blindness*. Kebutuhan untuk diperhatikan dan diterima, *prestige* (gengsi), dan kekaguman atas diri sendiri termanifestasikan dalam gaya manajerial dramatis. Sedangkan kebutuhan akan *power* dan *personal achievement* dimanifestasikan dalam gaya manajerial kompulsif. Yang ketiga, gaya manajerial *paranoid* merupakan bentuk manifestasi dari kebutuhan neurotik independen. Kebutuhan untuk membatasi hidup orang lain dimanifestasikan pada gaya manajerial *schizoid*. Dan terakhir, kebutuhan untuk mengeksploitasi orang lain, memiliki *partner*, dan menuntut kesempurnaan dimanifestasikan dalam gaya manajerial *egocentric blindness*.

Gaya manajerial dramatis ditandai dengan perhatian narsistik pada diri sendiri, terlalu percaya diri dalam menilai kapasitas pribadi seseorang, dan menyukai pengambilan risiko yang berlebihan (Kets de Vries, 1980). Manajemen dengan gaya dramatis terkadang membuat keputusan secara implisit dengan asumsi bahwa mereka adalah orang-orang dengan peran khusus yang menempatkan mereka di atas aturan dan standar perilaku orang biasa. Mereka menyukai inovasi, bermain dengan aturan, dan mengubah aturan permainan. Manajer dengan gaya dramatis seringkali memusatkan kekuasaan pada mereka dan menjunjung tinggi hak prerogatif mereka dalam operasional perusahaan. Mereka cenderung membatasi kekuasaan tingkat kedua yang berada di bawahnya (Kets De Vries & Miller, 1984).

Gaya manajerial kompulsif memiliki ciri khas yaitu perilaku manajer yang cenderung terobsesi dengan proses dan kontrol sebagai cara terbaik untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajer yang kompulsif akan merekrut orang-orang yang tunduk pada obsesinya. Pada bentuk ini maka hubungan dalam organisasi akan terbagi dalam dua peran, yaitu dominan dan submisi. Manajer menjadi kurang memiliki spontanitas dan ketidakmampuan untuk menikmati proses. Pada gaya manajerial ini, bawahan atau pegawai level pelaksana memiliki sifat ketergantungan pada atasan dan mereka dengan senang hati menyerahkan kepada pemimpin tugas memikirkan arah perusahaan (Kets De Vries & Miller, 1984). Tugas bawahan adalah sebagai roda penggerak dalam sistem yang mengikuti arah atasan. Akibat dari penetapan arah tujuan perusahaan yang sepenuhnya diberikan kepada atasan, maka akan memperbesar peluang timbulnya perilaku tidak etis dalam organisasi karena bagi pimpinan yang terpenting adalah prosedur dan tujuan perusahaan.

Gaya manajerial *paranoid* menghasilkan hubungan antar pribadi yang ditandai dengan kecurigaan, ketidakpercayaan orang lain, dan kesiapan untuk bereaksi terhadap tindakan anggota organisasi lain sebagai penangkal terhadap ancaman yang dirasakan (Kets De Vries & Miller, 1984). Gaya *paranoid* memiliki karakteristik adanya kecurigaan dan ketidakpercayaan terhadap orang lain dan adanya hipersensitivitas untuk merasa diremehkan. Kekhawatiran yang tidak semestinya ada tentang motif tersembunyi dan makna khusus, membuat manajer *paranoid* memiliki rentang perhatian yang intens dan kesiapan untuk melawan ancaman yang dirasakan. Gaya manajemen ini dapat menghasilkan kegagalan etika yang parah, misalnya, dengan merusak kualitas hubungan industrial di sebuah perusahaan. Selain itu, manajer *paranoid* juga memiliki kecenderungan untuk terdistorsi antara realitas dan khayalan yang terjadi karena terlalu terfokus pada kecurigaannya sendiri. Sikap defensif manajer membatasi kapasitas untuk bertindak spontan.

Salah satu karakteristik utama dari gaya manajerial *schizoid* adalah ketidaktergantungan. Bisnis dan peran manajer dipandang sebagai aktivitas yang dingin dan rasional, di mana tidak ada ruang untuk emosi, hasrat, atau tujuan (Kets De Vries & Miller, 1984). Hal ini dikarenakan manajer *schizoid* menganggap bahwa dunia nyata tidak menawarkan kepuasan nyata. Semua interaksi yang dilakukan oleh manajer pada akhirnya akan gagal dan menyebabkan kerugian. Oleh karena itu, jauh lebih aman

untuk tetap menjaga jarak dengan orang lain dan menghindari segala bentuk keterlibatan. Cara manajer skizoid melihat keputusan bisnis beresonansi dengan kesalahan kognitif sebagai dikotomi fakta/nilai. Hal ini berujung pada gagasan bahwa bisnis, adalah bidang keputusan yang sepenuhnya terlepas dari moralitas dan nilai-nilai dan bahwa seseorang lebih baik berfokus hanya pada rasional dan ilmiah. Selain itu, manajer *schizoid* biasanya kurangnya menyukai kritik. Bahaya yang dihadapi oleh manajer *schizoid* ini jika sudah dalam level ekstrem maka akan mengakibatkan frustrasi kebutuhan ketergantungan orang lain dan dapat memprovokasi kebingungan dan agresivitas mereka karena mereka telah mengisolasi emosi mereka.

Yang terakhir adalah gaya manajerial *egocentric blindness* yang mengacu pada kecenderungan individu untuk gagal mengenali perilaku tidak etis ketika mereka memiliki kepentingan untuk melakukannya. Dengan *egocentric blindness*, manajer lebih berperan sebagai pencarian kemuliaan. Manajer yang memiliki gaya *egocentric blindness* terperangkap pada ambisi diri mereka sendiri. Hal ini berhubungan dengan fenomena “*see no evil*” yang mempengaruhi *moral sensitivity*. Terkikisnya *moral sensitivity* ini akhirnya menyebabkan *moral blindness* (Pedersen, 2009). Proses ini dipicu baik oleh individu itu sendiri atau oleh organisasi, komunitas atau sistem di mana individu menjadi bagiannya. Proses individu yang digerakkan oleh diri sendiri seperti itu menguraikan serangkaian strategi umum untuk pelepasan moral yang memungkinkan individu mengabaikan implikasi moral dari tindakan mereka.

### 2.3. Kegagalan dalam Teori Stakeholder dari Perspektif Etika Bisnis

Teori *stakeholder* (Freeman, 1994) didasari dengan keinginan untuk mencari solusi atas tiga masalah yang saling berhubungan yang berkaitan dengan bisnis, yaitu *problem of value creation and trade*, *problem of the ethics of capitalism*, dan *problem of managerial mindset*. Pada masalah *value creation*, pertanyaan yang timbul adalah bagaimana nilai diciptakan dan diperdagangkan dalam konteks bisnis global yang berubah dengan cepat. Sedangkan pada masalah etika kapitalisme menyebabkan munculnya pertanyaan apakah hubungan antara etika dan kapitalisme. Dan yang terakhir pada masalah *mindset* manajerial, pertanyaan yang harus terjawab adalah bagaimana menciptakan nilai dengan lebih baik.

Masalah pada *value creation* dari perspektif *shareholder* dapat dipahami sebagai seperangkat hubungan di antara kelompok-kelompok yang memiliki kepentingan dalam kegiatan yang membentuk bisnis (Freeman, 2017a, 2017b). Bisnis ini dibentuk melalui pembentukan nilai dan perdagangan. Manajer bertugas untuk mengelola dan membentuk hubungan ini untuk menciptakan nilai sebanyak mungkin bagi para *stakeholder* dan untuk mengelola distribusi nilai tersebut (Freeman, 1984). Ketika kepentingan *stakeholder* saling berkonflik, maka manajer harus menemukan jalan keluar agar kebutuhan *stakeholder* yang luas dapat dikelola dan nilai lebih (*value added*) dapat diciptakan untuk masing-masing pihak. Terkadang, masalah *value creation* disebabkan karena manajer organisasi mulai menganggap bahwa kepentingan *stakeholder* menawarkan cara bisnis yang berfokus pada lingkup yang sempit sehingga kurang menarik sebagai model bisnis (Vidal et al., 2015).

Permasalahan pada *value creation* ini dapat berujung pada kegagalan ekuilibriasi *stakeholder* (Freeman et al., 2011; Mitchell et al., 2006) dan *group behaviour* (Rowley & Moldoveanu, 2003; Scheffran, 2003). Berdasarkan Mitchell et al. (2006) mengumpulkan dan menyelaraskan kontribusi dari semua *stakeholder* dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan merupakan suatu hal yang krusial dan penting dari sebuah bisnis. Jika kekuatan ekuilibriasi yang lemah maka kemungkinan untuk menghasilkan proses yang lebih evolusioner dan inkremental dalam proses bisnis akan berjalan lebih lambat. Hal ini mirip dengan membangun kembali kapal *stakeholder*, papan demi papan saat masih tetap mengapung. Berbeda jika kekuatan ekuilibriasi yang kuat maka inovasi *stakeholder* menghasilkan proses yang lebih kreatif dan revolusioner. Perumpamaan yang digunakan yaitu menenggelamkan kapal perusahaan yang sudah jelek dan tidak efisien sambil membangun kapal baru dan mengungsikan *stakeholder* ke kapal baru yang lebih baik (Mitchell et al., 2006). Ekuilibriasi *stakeholder* ini gagal atau sukses tergantung pada usaha manajer untuk terus memuaskan kepentingan *stakeholder* atau tidak (Freeman et al., 2011).

*Stakeholder* memiliki kepentingan mengenai operasi perusahaan sehingga mereka menanggung beberapa bentuk risiko yang terkait dengan perusahaan, dan karena itu memiliki klaim tentang bagaimana perusahaan harus mengalokasikan sumber daya di bawah kendalinya (Rowley & Moldoveanu, 2003). Perspektif *stakeholder* dibangun di atas gagasan bahwa perusahaan harus memperhatikan *stakeholder*. *Stakeholder* didorong oleh kepentingan mereka sendiri dan berusaha

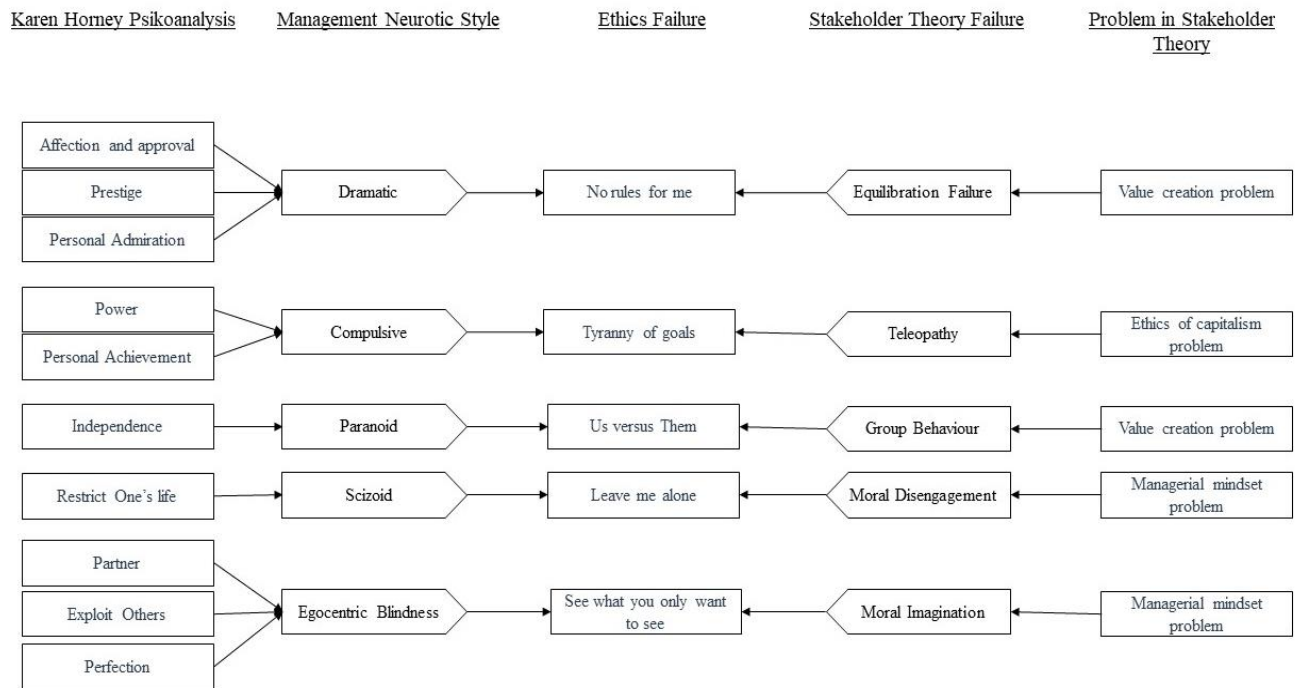
mengelola perusahaan untuk memungkinkan mereka mencapai kepentingan mereka sehingga dapat dikatakan bahwa *stakeholder* adalah aktor rasional yang didorong oleh utilitas tindakan mereka. Kelompok *stakeholder* lebih mungkin untuk mengambil tindakan ketika mereka merasa bahwa tujuan akhir tidak akan tercapai dalam kepemimpinan manajer. Sedangkan manajer terkadang beranggapan bahwa *stakeholder* hanya memiliki urgensi dan melihat *stakeholder* sebagai gangguan. Dengan adanya anggapan tersebut maka timbulah sebuah *group behaviour*.

Masalah etika kapitalisme menunjukkan bahwa hubungan *stakeholder* yang efektif dapat menyokong bisnis agar bertahan dan berkembang dalam sistem kapitalis. Selain itu etika kapitalisme juga sebuah bentuk upaya moral karena menyangkut pertanyaan tentang nilai, pilihan, dan potensi bahaya dan manfaat bagi sekelompok besar kelompok dan individu. Jones & Wicks (1999) berpendapat bahwa penganut teori *stakeholder* normative dan instrumental percaya bahwa terdapat keserasian antara moralitas dan kapitalisme. Penganut teori *stakeholder* berpandangan bahwa kapitalisme yang sehat dan efisien membutuhkan moralitas yang tinggi (Donaldson, 1999). Timbulnya risiko etik dan moralitas ini dapat menyebabkan *teleopathy* (Goodpaster, 2017). Teleopati adalah pengejaran tujuan yang tidak seimbang dalam individu atau institusi. Dalam sebuah situasi bisnis teleopati dapat diartikan bahwa nilai, tujuan, dan cara bisnis berjalan berada dalam ketidakseimbangan satu sama lain dan yang merusak, atau distorsi, dalam hubungan di antara ketiganya cenderung menghasilkan masalah etika (Jondle et al., 2013).

Terakhir, masalah dengan *mindset* manajerial. Hal ini berhubungan dengan bagaimana seharusnya manajer berpikir tentang manajemen untuk menciptakan nilai dengan lebih baik, dan menghubungkan bisnis dan etika secara eksplisit. Manajemen lebih memusatkan perhatian pada penciptaan, pemeliharaan, dan penyelarasan hubungan *stakeholder* akan lebih melengkapi praktisi untuk menciptakan nilai dan menghindari kegagalan moral. Menurut Parmar et al. (2010) permasalahan pada *mindset* manajerial memfokuskan pada pertanyaan seputar bagaimana kita memanfaatkan dan mendefinisikan teori ekonomi sehingga bermanfaat di dunia bisnis yang dipenuhi tantangan etika dan bagaimana manajer dapat mengadopsi perspektif yang menggabungkan bisnis dan etika dalam proses pembuatan keputusan. Permasalahan pada *mindset* manajerial ini dapat menyebabkan *Moral disengagement* (Armenakis & Wigand, 2010; Detert et al., 2008; Martin et al., 2014; Wright, 2015) dan *moral imagination* (Hargrave et al., 2020).

Masing-masing manajer memiliki kecenderungan untuk mengembangkan standar pribadi perilaku moral yang berperan sebagai *self-regulatory*. Standar ini menjadi panduan untuk berperilaku yang baik dan mencegah perilaku buruk karena masing-masing individu memiliki standar pribadi untuk mengantisipasi, memantau, dan menilai tindakan mereka sendiri (Detert et al., 2008). Ketika manajer gagal mengimplementasikan pola pikirnya pada bisnis dan etika maka akan terjadi permasalahan pada *mindset* manajer yang sejak awal telah terdapat *self-regulatory role*. Bagian peran manajer *self-regulatory* ini menjadi pendorong untuk manajer melakukan *moral disengagement*. *Moral disengagement* menjelaskan proses di mana peran *self-regulatory moral* seseorang dipisahkan dari pikiran dan tindakannya, sehingga menyebabkan seseorang menjadi merasionalisasi perilaku tercela (Martin et al., 2014).

*Stakeholder* selalu memiliki ekspektasi bahwa perusahaan akan memenuhi kewajiban etis kepada para *stakeholder*. Ketika ekspektasi *stakeholder* berubah, banyak perusahaan mengalami kesulitan untuk memenuhinya. Untuk itulah seorang manager sebagai pengelola bisnis harus memiliki *sensemaking* yang baik (Hargrave et al., 2020). *Sensemaking* adalah proses dimana manajer memahami, menafsirkan, dan menanggapi perubahan lingkungan sekitarnya. Untuk dapat membentuk suatu *sensemaking* yang baik maka perusahaan perlu mengintegrasikan *moral imagination* ke dalam proses *sensemaking* agar lebih mampu mengelola ekspektasi etis yang muncul. Manajer yang dapat mengintegrasikan *moral imagination* dalam *sensemaking* secara moral akan melihat bahwa perubahan ekspektasi sebagai kesempatan untuk belajar, dan terlibat dengan *stakeholder* dan akan berusaha merancang pendekatan imajinatif dan praktis untuk mengatasinya (Hargrave et al., 2020). Namun ketika terjadi permasalahan pada *mindset* manajer, manajer melihat perubahan ekspektasi sebagai sebuah masalah. Manajer yang gagal mengintegrasikan *moral imagination* pada saat berada dalam perubahan ekspektasi *stakeholder* yang kompleks dapat menyebabkan dilema yang dinamis dan mencegah sebuah perbaikan cepat dan solusi yang jelas (Pless et al., 2022). Berdasarkan argumen-argumen dari penelitian sebelumnya yang telah disebutkan sebelumnya, maka artikel ini kemudian membentuk alur bagaimana teori psikoaliansis dan teori *stakeholder* dapat termanifestasi (Gambar 1).



**Gambar 1.** Kerangka manifestasi teori Psikoanalisis dalam teori *Stakeholder* (Horney, 1950; Kets De Vries & Miller, 1984).

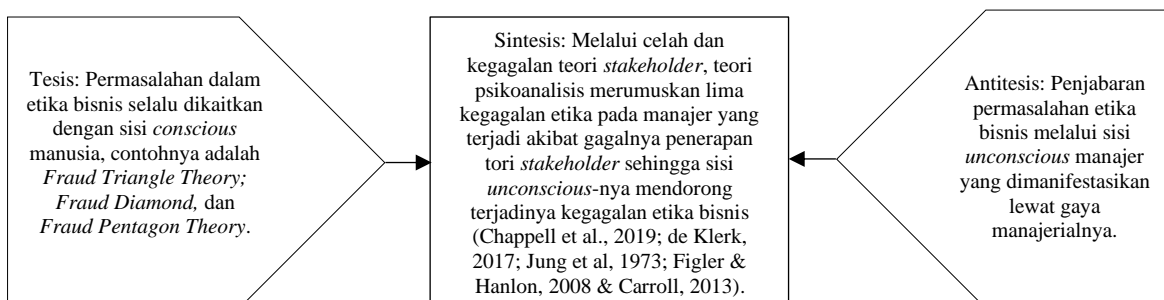
### 3. Metode Penelitian

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

*Library research* yang baik tidak hanya menggunakan dokumen atau informasi yang berasal dari satu media saja (Mann, 2015). *Library research* melibatkan informasi yang bersumber dari buku cetak, materi yang memiliki *copyright*, dan ratusan basis data langganan berlisensi situs (atau dibatasi kata sandi) yang tidak dapat diakses dari mana saja, kapan saja, oleh siapa saja di internet (George, 2008; Kuhlthau, 1994). *Library research* yang digunakan pada penelitian ini menggunakan kerangka konseptual revidu literatur dengan menggunakan data sekunder sebanyak 80 data yang berasal dari artikel penelitian dan buku. Pencarian data menggunakan Google Scholar dengan menggunakan kata kunci pencarian "*business ethic*", "*stakeholder theory*", "*problem with stakeholder theory*", "*psychoanalysis theory*", "*managerial ethics*", "*stakeholder theory*", dan "*failure in stakeholder theory*". Data yang diperoleh sebelumnya telah diseleksi terlebih dahulu dengan membatasi tahun data paling lama tahun 2002 (20 tahun ke belakang). Namun karena topik penelitian yang berusaha menghubungkan antara penelitian akuntansi manajemen dengan bidang psikologi maka data yang dikeluarkan tahun 2002-2022 sangat terbatas jumlahnya. Oleh karena itu beberapa data menggunakan tahun sebelum 2002 dengan mempertimbangkan relevansi data terhadap topik penelitian.

*Library research* bergantung pada informasi. Oleh karena pentingnya informasi, maka dalam *Library research*, informasi digolongkan dalam peringkat hierarkis (George, 2008). Yang paling bawah adalah raw data dan yang paling atas adalah *wisdom* (Holland, 2021). *Wisdom* berfungsi dalam menilai nilai dari semua tingkat lainnya ini menurut kriteria tertinggi kebenaran, kebaikan, dan keindahan. *Wisdom* berperan dalam menyelesaikan penilaian kerangka menyeluruh atau filosofi dari apa yang dianggap sebagai bukti, atau apa yang dianggap sebagai penjelasan yang dapat diterima untuk memulai. Pengambilan kesimpulan dalam artikel ini menggunakan kerangka dialektika Hegel

(Hegel, 1910) yang terdiri dari tesis, antitesis, dan sintesis (Gambar 2). Tahapan perumusan kerangka penelitian pada artikel ini diawali dengan pencarian unsur-unsur kebutuhan manusia menurut Karen Horney dan penjabaran masalah dalam teori *stakeholder* menurut Freeman (1994). Dari kebutuhan manusia yang dijabarkan oleh Horney (1950) kemudian diimplementasikan pada gaya manajerial menurut Kets De Vries & Miller (1984). Selanjutnya, permasalahan yang mendasari teori *Stakeholder* Freeman dijabarkan dalam kegagalan teori *stakeholder*. Kemudian dari kegagalan-kegagalan yang mungkin terjadi dalam implementasi teori *stakeholder* dihubungkan dengan gaya manajerial (Kets De Vries & Miller, 1984) yang mana dapat menyebabkan kegagalan implementasi teori *stakeholder* tersebut.



Gambar 2. Model Dialektika Hegel dalam menganalisis suatu masalah (Hegel, 1910)

#### 4. Hasil dan Pembahasan

Permasalahan pada etika bisnis adalah pada setiap krisis bisnis dan manajemen baru yang muncul, sebagian besar dikaitkan dengan ketiadaan atau kegagalan moralitas (Tajalli & Segal, 2019). Kode etik telah bergeser dari fondasi yang membangunnya dan dari apa yang memberinya makna. Para pelaku bisnis dan akademisi sebagian besar menaruh perhatian pada memikirkan kembali makna etika bisnis dan mendorong penelitian kualitatif demi mendapatkan pemahaman yang lebih realistis tentang etika bisnis karena menganggap bahwa itulah yang mendasari praktik bisnis etis (Lehnert et al., 2016). Namun pada kenyataannya para pelaku bisnis dan akademisi terlalu berfokus pada penentuan benar dan salah serta mencari fondasi dan arti dari etika. Hal ini berakibat mereka tidak memperhatikan kondisi yang bagaimana yang memperkuat identitas moral individu dan pengaturan diri moral (*self-regulation moral*), padahal jelas-jelas telah banyak studi sebelumnya yang membuktikan korelasi antara kontrol moral internal dan perilaku etis (Rua et al., 2017).

Kelemahan dari teori *stakeholder* sendiri adalah adanya perbedaan peran *stakeholder* dalam perusahaan. Teori *stakeholder* instrumental beranggapan bahwa kepentingan *stakeholder* adalah sarana untuk memaksimalkan keuntungan, sedangkan teori *stakeholder* normative beranggapan bahwa *stakeholder* merupakan moral agent (Jahn & Brühl, 2018). Ketika manajer bertanggung jawab untuk membuat keputusan untuk mencapai tujuan organisasi dan harapan *stakeholder* organisasi, keputusan ini terkadang menempatkan manajer dalam dilema etika yang mengakibatkan perilaku tidak etis. Dengan celah dari teori *stakeholder* yang telah disebutkan sebelumnya, manajer menghadapi dilemma dalam memilih antara memaksimalkan kepentingan *stakeholder* atau tetap berjalan dalam koridor moral.

Tahapan perkembangan kesadaran (*consciousness* stage) adalah sistem pembentukan makna yang koheren yang membentuk bagaimana manusia mengetahui dan mengalami realitas (Boiral et al., 2018). Tahapan ini, terkadang dikenal sebagai tahapan perkembangan ego, berkaitan dengan berbagai pandangan akan dunia, kompetensi, pengalaman emosional, dan nilai yang diintegrasikan orang ke dalam keseluruhan yang kohesif sepanjang hidup mereka. Tahapan kesadaran bukan merupakan sesuatu yang homogen, namun terstruktur di sekitar pandangan dunia yang semakin rumit, komprehensif, dan bebas ego (Boiral et al., 2018; Pellegrini et al., 2018). Tahapan *consciousness* tidak hanya ditentukan oleh cita-cita, namun juga dibedakan oleh kekuatan individu, pandangan dunia, dan logika tindakan yang secara langsung dapat memengaruhi tindakan organisasi dan kepemimpinan. Tahapan ini sering disebut sebagai titik fokus, sumbu, atau logika tindakan utama yang menentukan apa yang cenderung disadari orang (Boiral et al., 2018; Pellegrini et al., 2018; Zhao et al., 2021).



Meskipun mereka dapat dilihat berbeda satu sama lain, *unconsciousness* dan *consciousness* sebenarnya saling terkait. Bagi manajer lebih sulit untuk mengidentifikasi, mendefinisikan, dan mengoperasionalkan *unconsciousness* dibandingkan *consciousness* (Figler & Hanlon, 2008). Karena itu, banyak manajer yang kurang memahami sifat *unconsciousness* diri sendiri. Ciri khas sisi *unconsciousness* adalah memproyeksikan masalah yang belum terselesaikan kepada orang lain, kegagalan untuk terlibat dalam proses ini dapat membuat *mindset* manajer terpecah dengan kapasitas terbatas untuk berpikir jernih (Chappell et al., 2019; de Klerk, 2017; Jung et al., 1973). Sebenarnya *consciousness* merupakan kemampuan untuk melihat koneksi, kesimpulan, atau wawasan tiba-tiba yang datang dari alam bawah sadar tetapi belum dialami. Singkatnya *consciousness* adalah kemampuan untuk melihat gambaran luas dari apa yang sedang terjadi. Contohnya adalah pemrosesan pengalaman eksternal individu dimulai dengan logika, abstraksi, dan norma analisis dan menurunkan masalah tentang nilai subjektif dan nilai individu ke alam bawah sadar. Proses bawah sadar ini sering diproyeksikan ke orang lain dan dianggap sebagai kekurangan atau sifat pribadi yang negatif (de Klerk, 2017; Figler & Hanlon, 2008; Nicholson & Carroll, 2013).

Dari permasalahan yang mendasari teori *stakeholder* itu kemudian muncullah masalah jika terjadi kegagalan pada hubungan teori *stakeholder* ini. Gaya manajerial oleh Kets de Vries (1980) akhirnya termanifestasi pada kegagalan penerapan teori *stakeholder* (Freeman, 1984). Yang seharusnya penerapan gaya manajerial membantu pencapaian tujuan perusahaan dan *stakeholder*, kegagalannya menyebabkan timbulnya kegagalan etika. Ailon (2015) berpendapat bahwa karakterisasi seorang manajer tidak bergantung pada apa yang menjadi tujuan manajer tersebut. Karakterisasi manajer justru menyoroti keberhasilan mempertahankan control atas kekuasaannya yang dihasilkan melalui gaya manajerial. Fokus karakterisasi ini memang merupakan hal positif, namun masing-masing manusia juga memiliki sifat neurotik yang berlawanan dengan karakterisasinya (Kets de Vries, 1980). Oleh karenanya gaya manajerial tersebut sebenarnya merupakan stimulus bawah sadar (*unconscious*) yang merupakan bagian dari perilaku dan etika organisasi sehari-hari (Kets De Vries & Miller, 1984). Lebih lanjut, Kets de Vries menyatakan bahwa “Kita semua memiliki sisi gelap, sisi yang tidak kita ketahui dan tidak ingin kita ketahui”. Sehingga, ketika sisi gelap ini lebih mendominasi atau muncul maka disitulah akan muncul risiko kegagalan etika (contohnya dapat melalui *fraud*, pelanggaran aturan, ataupun kode etik).

Yang pertama adalah kegagalan dalam gaya manajerial dramatis. Gaya manajerial dramatis menyebabkan pemusatan kekuasaan pada manajer dan menjunjung tinggi hak prerogatif manajer dalam operasional perusahaan (O'Reilly & Chatman, 2020; Paulhus & Williams, 2002). Hal ini mengakibatkan kegagalan manajer untuk menyeimbangkan secara adil dan efisien kepentingan *stakeholder* organisasi dalam proses *value creation* (Muris et al., 2017). Anggota organisasi dibawah manajer terlalu bergantung pada manajer dan beranggapan bahwa atasan mereka akan selalu memecahkan masalah apa pun yang mungkin dihadapi. Memang seharusnya manajer membuat keputusan bisnis yang memaksimalkan kepentingan *stakeholder*. Manajer menggunakan wewenangnya untuk melayani *stakeholder* dengan tujuan baik atau tujuan buruk. Jika manajer bertujuan baik maka memiliki niat untuk mengejar tujuan perusahaan, sedangkan tujuan buruk dari manajer adalah demi mengejar tujuan pribadi manajer itu sendiri (Verbeke & Yuan, 2021). Kegagalan dalam mengedepankan tujuan baik menjadikan manajer tidak mepedulikan pengaruh keputusan yang diambil terhadap *stakeholder* karena yang paling penting adalah bagaimana keputusan mereka memengaruhi peran, status, kekuasaan, atau prestise mereka sendiri. Manajer menganggap bahwa aturan tidak berlaku untuknya karena adanya keperluan untuk mengambil keputusan yang menguntungkan untuk dirinya sendiri (*No rules for me*) (Parker, 2018).

Kedua, yaitu kegagalan gaya manajerial kompulsif. Gaya manajerial kompulsif ini membuat manajer cenderung terobsesi dengan proses dan kontrol sebagai cara terbaik (paling aman) untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam penelitian etika bisnis, ada beberapa anggapan atas potensi konsekuensi negatif dari sistem dan proses internal yang dirancang untuk menghubungkan tujuan perusahaan dengan tujuan spesifik. Karena manajer terobsesi dengan kontrol dan pencapaian tujuan perusahaan serta bawahannya cenderung menjadi pengikutnya maka kegagalan dalam gaya manajerial ini dapat menyebabkan tujuan bisnis perusahaan menjadi liar dan diluar kendali. Bukannya menginspirasi dan menjadi penyemangat, tujuan justru menjadi sebuah alat pemaksaan (*tyranny of goals*). *Tyranny of goals* ini memaksa manajer untuk meninggalkan nilai-nilai etika mereka (Lingnau et al., 2017; Perri, 2022). Hal ini disebabkan karena distorsi perspektif pencapaian tujuan perusahaan menjadi menempatkan tujuan sebagai hal yang sangat penting. Manajer bisa bergerak terlalu cepat,

mengambil jalan pintas, melakukan apa saja untuk mencapai tujuan perusahaan. Akhirnya justru tujuan perusahaan digunakan untuk membenarkan cara. Fokus manajer terlalu sempit hanya pada tujuan perusahaan dan cenderung terlibat dalam perilaku yang lebih tidak etis daripada yang seharusnya. Manajer akan berusaha memanipulasi orang lain untuk mendapatkan apa yang mereka inginkan dan berapa pun biayanya (Biasucci & Prentice, 2020; Hoyk & Hersey, 2010). Manajer yang baik akan berusaha menerapkan system manajemen *stakeholder* untuk dapat memenuhi keinginan *stakeholder*. Namun ketika manajer telah memahami *stakeholder* dan memanfaatkan fitur dan kemampuan spesifik dari *stakeholder* maka manajer akan berusaha mengeksploitasi kelebihan tersebut untuk mencapai tujuan meskipun tujuan tersebut didominasi kepentingan pribadi manajer (Pacagnella Júnior et al., 2015).

Kegagalan pada gaya manajerial *paranoid* menyebabkan manajer terlalu membatasi komunikasinya dengan pihak terkait termasuk *stakeholder* (Christensen & Læg Reid, 2020). Hal ini dikarenakan adanya ketidakpercayaan pada orang lain termasuk pada *stakeholder*. Akibatnya manajer menempatkan dirinya dan tim yang dipimpinnya sebagai satu kesatuan yang perlakunya sama (*group behaviour*) dan menempatkan *stakeholder* sebagai bagian terpisah dari kelompoknya dan menjadi manifestasi dari kegagalan etika bisnis *us versus them*. Manajer bertindak dengan sikap yang bertentangan dan cenderung memanipulasi *stakeholder* dan menganggap *stakeholder* adalah musuh perusahaan. Dalam gaya manajemen ini, maka manajer menerapkan taktik melawan atau menyalahkan *stakeholder* (Lehtinen et al., 2019; Leonidou et al., 2020).

Pada gaya manajerial *schizoid* ciri utamanya adalah adanya ketidaktergantungan atau pemisahan yang jelas. Manajer *schizoid* cenderung itu adalah gagasan bahwa bisnis adalah bidang keputusan yang sepenuhnya terlepas dari moralitas dan nilai-nilai. Permasalahan pada *mindset* manajerial tersebut akhirnya membuat manajer memisahkan bisnis dengan moral dan mengisolasi emosi mereka (*Moral disengagement*). *Moral disengagement* adalah sebuah proses di mana hubungan antara *self-regulatory* moral individu dengan pikiran dan tindakan terganggu. *Moral disengagement* dapat berperan sebagai faktor otomatis dan antisipatif yang mencegah individu untuk memahami isyarat moral atau merasionalisasi pengambilan keputusan yang tidak etis (Martin et al., 2014). Manajer seringkali mengalami konflik peran ketika diminta untuk melakukan sesuatu yang bertentangan dengan standar moral yang mereka miliki dalam peran lain. Ketika manajer menghadapi konflik peran, mereka dipaksa untuk menyelesaikan konflik ini dengan melepaskan diri dari standar moral internal mereka (*Moral disengagement*) dan terlibat dalam perilaku yang tidak sesuai dengan peran mereka yang lain dalam perusahaan. Akhirnya manajer beralih bahwa mereka telah membuat keputusan yang bertentangan dengan standar moral mereka karena itulah yang ditentukan oleh peran pekerjaan mereka (Newman et al., 2020). Pada akhirnya manajer akan memisahkan bisnis dari etika dan menyebabkan kegagalan etika bisnis. Salah satu ciri manajer *schizoid* adalah adanya pengisolasian emosi manajer. Hal ini menyebabkan kekecewaan seringkali terjadi dan manajer menjadi kurang termotivasi. Menumpuknya kekecewaan dan kurangnya motivasi menjadikan manajer memiliki sikap apatis dan tidakaktif emosional mereka dan akan menahan diri untuk tidak mengambil tindakan. Kondisi inilah yang disebut *leave us alone*.

*Egocentric blindness* dapat menyebabkan *moral imagination*. Manajer cenderung mengabaikan perilaku tidak etis orang lain apalagi ketika manajer tersebut menyadari bahwa perilaku tidak etis itu akan merugikan. *Egocentric blindness* menyebabkan manajer mengejar kemuliaan. Kegagalan dalam *moral imagination* mendorong manajer untuk mengabaikan perilaku tidak etis selama proses pengambilan keputusan mereka karena kurangnya *moral imagination*. *Moral imagination* inilah yang bermanifestasi menjadi *ethic blindness* yang didefinisikan sebagai ketidakmampuan pembuat keputusan untuk melihat dimensi etis dari keputusan yang diambil dan diperjuangkan. Akibatnya, manajer menjadi menerapkan fenomena *see no evil* dimana mereka hanya melihat apa yang ingin mereka lihat saja (*see what you only want to see*). *Ethical blindness* merupakan hambatan utama dalam mengembangkan bisnis yang sukses. Manajer kehilangan kemampuannya untuk mengembangkan hubungan empatik dengan *stakeholder*, termasuk memahami apa yang mewakili nilai bagi manajer sehingga mengurangi kemampuan manajer untuk menangani berbagai bentuk risiko. Organisasi bahkan mungkin gagal mengenali peran *stakeholder* untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dan menanggapi risiko, ketidakpastian, dan ketidaktauhan (Oehmen et al., 2020).

## 5. Kesimpulan

Penelitian-penelitian sebelumnya mengenai kegagalan etika bisnis salah satunya *fraud* selalu menggunakan sisi *conscious* manusia. Hal ini disampaikan dalam teori-teori yang menjadi acuan *fraud*, yaitu *fraud triangle theory* (Cressey, 1950) dan *fraud diamond* (Wolfe & Hermason, 2004). Dalam sepuluh kebutuhan *neurosis (unconscious)* manusia menurut teori psikoanalisis Karen Horney, kemudian menghasilkan lima gaya manajerial *neurosis* oleh Kets De Vries & Miller (1984). Lima gaya manajerial tersebut dalam operasional perusahaan akan dihadapkan dengan tiga masalah utama menurut teori *stakeholder*. Tiga masalah utama pada teori *stakeholder (value creation and trade, ethics of capitalism, dan managerial mindset)* akan menyebabkan kegagalan ekuilibriasi *stakeholder*, perilaku kelompok, teleopati, *Moral disengagement, dan moral imagination*. Penelitian ini berkontribusi pada penjabaran gaya manajerial manajer yang didorong dari *neurosis* manusia sehingga memunculkan risiko kegagalan etika bisnis (*no rules for me, tyranny of goals, us versus them, leave me alone, dan see what you only want to see*).

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

### Daftar Pustaka

- Agle, B. R., Donaldson, T., Freeman, R. E., Jensen, M. C., Mitchell, R. K., & Wood, D. J. (2008). *Dialogue: Toward Superior Stakeholder Theory*.
- Agustina, R. D., & Pratomo, D. (2019). Pengaruh Fraud Pentagon Dalam Mendeteksi Kecurangan Pelaporan Keuangan. *Jurnal Ilmiah Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi (MEA)*, 3(1), 44–62. <https://doi.org/10.31955/mea.vol3.iss1.pp44-62>
- Ailon, G. (2015). From superstars to devils: The ethical discourse on managerial figures involved in a corporate scandal. *Organization*, 22(1), 78–99. <https://doi.org/10.1177/1350508413501937>
- Armenakis, A., & Wigand, J. (2010). Stakeholder Actions and Their Impact on the Organizational Cultures of Two Tobacco Companies. *Business and Society Review*, 115(2), 147–171. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8594.2010.00360.x>
- Attas, D. (2004). A Moral Stakeholder Theory of the Firm. In *Éthique et économique/Ethics and Economics* (Vol. 2, Issue 2). <http://ethique-economique.org/>
- Bell, E., Winchester, N., & Wray-Bliss, E. (2021). Enchantment in Business Ethics Research. *Journal of Business Ethics*, 174(2), 251–262. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04592-4>
- Berman, S., Phillips, R., & Wicks, A. (2003). A Resource Dependence Perspective on Stakeholder Performance. *Proceedings of the International Association for Business and Society*, 14, 325–334. <https://doi.org/10.5840/iabsproc20031440>
- Biasucci, C., & Prentice, R. (2020). Why We Sometimes Make the Wrong Decisions. In *Behavioral Ethics in Practice*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429324246>
- Boiral, O., Raineri, N., & Talbot, D. (2018). Managers' Citizenship Behaviors for the Environment: A Developmental Perspective. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 395–409. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3098-6>

- Bridoux, F., & Stoelhorst, J. W. (2016). Stakeholder Relationships and Social Welfare: A Behavioral Theory of Contributions to Joint Value Creation. *Academy of Management Review*, 41(2), 229–251. <https://doi.org/10.5465/amr.2013.0475>
- Brown, M. E., & Treviño, L. K. (2006). Ethical leadership: A review and future directions. *The Leadership Quarterly*, 17(6), 595–616. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.10.004>
- Chappell, S., Cooper, E., & Trippe, G. (2019). Shadow work for leadership development. *Journal of Management Development*, 38(5), 326–335. <https://doi.org/10.1108/JMD-08-2018-0216>
- Christensen, T., & Læg Reid, P. (2020). The coronavirus crisis—crisis communication, meaning-making, and reputation management. *International Public Management Journal*, 23(5), 713–729. <https://doi.org/10.1080/10967494.2020.1812455>
- Cressey, D. R. (1950). The Criminal Violation of Financial Trust. *American Sociological Review*, 15(6), 738. <https://doi.org/10.2307/2086606>
- de Klerk, J. J. (2017). “The Devil Made Me Do It!” An Inquiry Into the Unconscious “Devils Within” of Rationalized Corruption. *Journal of Management Inquiry*, 26(3), 254–269. <https://doi.org/10.1177/1056492617692101>
- Detert, J. R., Treviño, L. K., & Sweitzer, V. L. (2008). Moral disengagement in ethical decision making: A study of antecedents and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 93(2), 374–391. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.374>
- Donaldson, T. (1999). Making Stakeholder Theory Whole. In *Management Review* (Vol. 24, Issue 2).
- Eisenbeiss, S. A., van Knippenberg, D., & Fahrbach, C. M. (2015). Doing Well by Doing Good? Analyzing the Relationship Between CEO Ethical Leadership and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 635–651. <https://doi.org/10.1007/s10551-014-2124-9>
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32. <https://doi.org/10.1177/001872676501800103>
- Figler, R., & Hanlon, S. (2008). Management development and the unconscious from an analytical psychology framework. *Journal of Management Development*, 27(6), 613–630. <https://doi.org/10.1108/02621710810877857>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (1st ed.). Pitman.
- Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 409–421. <https://doi.org/10.2307/3857340>
- Freeman, R. E. (1999). Divergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 233–236. <https://doi.org/10.5465/amr.1999.1893932>
- Freeman, R. E. (2017a). *Five Challenges to Stakeholder Theory: A Report on Research in Progress* (pp. 1–20). <https://doi.org/10.1108/s2514-175920170000001>
- Freeman, R. E. (2017b). The New Story of Business: Towards a More Responsible Capitalism. *Business and Society Review*, 122(3), 449–465. <https://doi.org/10.1111/basr.12123>
- Freeman, R. E., & Greenwood, M. (2020). Deepening Methods in Business Ethics. In *Journal of Business Ethics* (Vol. 161, Issue 1). Springer. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04374-7>
- Freeman, R. E., Phillips, R., & Sisodia, R. (2020). Tensions in Stakeholder Theory. *Business and Society*, 59(2), 213–231. <https://doi.org/10.1177/0007650318773750>

- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2011). Stakeholder Theory as a Basis for Capitalism. In *Corporate Social Responsibility and Corporate Governance* (pp. 52–72). Palgrave Macmillan UK. [https://doi.org/10.1057/9780230302112\\_3](https://doi.org/10.1057/9780230302112_3)
- Freudenreich, B., Lüdeke-Freund, F., & Schaltegger, S. (2020). A Stakeholder Theory Perspective on Business Models: Value Creation for Sustainability. *Journal of Business Ethics*, 166(1), 3–18. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04112-z>
- Garriga, E. (2014). Beyond Stakeholder Utility Function: Stakeholder Capability in the Value Creation Process. *Journal of Business Ethics*, 120(4), 489–507. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-2001-y>
- George, M. W. (2008). *The Elements of Library Research*. Princeton University Press. <https://doi.org/10.1515/9781400830411>
- Goodpaster, K. (2017). Human Dignity and the Common Good: The Institutional Insight. *Business and Society Review*, 122(1), 27–50. <https://doi.org/10.1111/basr.12107>
- Guntrip, H., & Sutherland, J. D. (2018). *Personality Structure and Human Interaction*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429478192>
- Hargrave, T. J., Sud, M., VanSandt, C. v., & Werhane, P. M. (2020). Making sense of changing ethical expectations: The role of moral imagination. *Business and Society Review*, 125(2), 183–201. <https://doi.org/10.1111/basr.12206>
- Hegel, G. W. F. (1910). *Phänomenologie des Geistes: The Phenomenology of Spirit* (1st ed.). Macmillan.
- Holland, B. J. (2021). *Handbook of Research on Knowledge and Organization Systems in Library and Information Science*. IGI Global.
- Horney, K. (1950). *Neurosis and Human Growth: The Struggle towards Self-Realization*. Norton & Co., Inc.
- Hoyk, R., & Hersey, P. (2010). *The Ethical Executive: Becoming Aware of the Root Causes of Unethical Behavior: 45 Psychological Traps that Every One of Us Falls Prey To* (1st ed.). Stanford Business Books.
- Jahn, J., & Brühl, R. (2018). How Friedman's View on Individual Freedom Relates to Stakeholder Theory and Social Contract Theory. *Journal of Business Ethics*, 153(1), 41–52. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3353-x>
- Jondle, D., Maines, T. D., Burke, M. R., & Young, P. (2013). Modern risk management through the lens of the ethical organizational culture. *Risk Management*, 15(1), 32–49. <https://doi.org/10.1057/rm.2012.11>
- Jones, T. M., & Wicks, A. C. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *The Academy of Management Review*, 24(2), 206. <https://doi.org/10.2307/259075>
- Jung, C. G., Adler, G., Fordham, M., & Read, H. (1973). *Collected Works of C.G. Jung* (1st ed.). Routledge.
- Kets de Vries, M. F. R. (1980). *Organizational Paradoxes Clinical approaches to management*. Routledge.
- Kets De Vries, M. F. R., & Miller, D. (1984). Neurotic style and organizational pathology. *Strategic Management Journal*, 5(1), 35–55. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050104>

- Kuhlthau, C. (1994). *Teaching the Library Research Process* (1st ed.). Scarecrow Press, Inc.
- Lehnert, K., Craft, J., Singh, N., & Park, Y.-H. (2016). The human experience of ethics: a review of a decade of qualitative ethical decision-making research. *Business Ethics: A European Review*, 25(4), 498–537. <https://doi.org/10.1111/beer.12129>
- Lehtinen, J., Aaltonen, K., & Rajala, R. (2019). Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial Marketing Management*, 79, 58–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.08.011>
- Leonidou, E., Christofi, M., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2020). An integrative framework of stakeholder engagement for innovation management and entrepreneurship development. *Journal of Business Research*, 119, 245–258. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.11.054>
- Lingnau, V., Fuchs, F., & Dehne-Niemann, T. E. (2017). The influence of psychopathic traits on the acceptance of white-collar crime: do corporate psychopaths cook the books and misuse the news? *Journal of Business Economics*, 87(9), 1193–1227. <https://doi.org/10.1007/s11573-017-0864-6>
- Mann, T. (2015). *The Oxford Guide to Library Research*. Oxford University Press.
- Martin, S. R., Kish-Gephart, J. J., & Detert, J. R. (2014). Blind forces: Ethical infrastructures and moral disengagement in organizations. *Organizational Psychology Review*, 4(4), 295–325. <https://doi.org/10.1177/2041386613518576>
- Miller, D. (1993). Some Organizational Consequences of Ceo Succession. *Academy of Management Journal*, 36(3), 644–659. <https://doi.org/10.5465/256597>
- Mitchell, R. K., Cohen, B., & Mitchell, R. K. (2006). STAKEHOLDER THEORY AND THE ENTREPRENEURIAL FIRM. *Journal of Small Business Strateg*, 17(1).
- Muris, P., Merckelbach, H., Otgaar, H., & Meijer, E. (2017). The Malevolent Side of Human Nature. *Perspectives on Psychological Science*, 12(2), 183–204. <https://doi.org/10.1177/17456916166666070>
- Newman, A., Le, H., North-Samardzic, A., & Cohen, M. (2020). Moral Disengagement at Work: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Ethics*, 167(3), 535–570. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04173-0>
- Nicholson, H., & Carroll, B. (2013). Identity undoing and power relations in leadership development. *Human Relations*, 66(9), 1225–1248. <https://doi.org/10.1177/0018726712469548>
- Oehmen, J., Locatelli, G., Wied, M., & Willumsen, P. (2020). Risk, uncertainty, ignorance and myopia: Their managerial implications for B2B firms. *Industrial Marketing Management*, 88, 330–338. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.018>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (2020). Transformational Leader or Narcissist? How Grandiose Narcissists Can Create and Destroy Organizations and Institutions. *California Management Review*, 62(3), 5–27. <https://doi.org/10.1177/0008125620914989>
- Pacagnella Júnior, A. C., Porto, G. S., Pacífico, O., & Salgado Júnior, A. P. (2015). Project Stakeholder Management: A Case Study of a Brazilian Science Park. *Journal of Technology Management & Innovation*, 10(2), 39–49. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242015000200004>
- Parker, M. (2018). Can We Be Done With Leadership? In *After Leadership* (1st ed.). Routledge.

- Parmar, B. L., Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Purnell, L., & de Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. In *Academy of Management Annals* (Vol. 4, Issue 1, pp. 403–445). <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.495581>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Pedersen, L. J. T. (2009). See no evil: moral sensitivity in the formulation of business problems. *Business Ethics: A European Review*, 18(4), 335–348. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2009.01567.x>
- Pellegrini, C., Rizzi, F., & Frey, M. (2018). The role of sustainable human resource practices in influencing employee behavior for corporate sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 27(8), 1221–1232. <https://doi.org/10.1002/bse.2064>
- Perri, F. (2022). *Tyrannical Rex: Psychopathic Corporate Leadership and White-collar Crime*. 14.
- Pless, N. M., Sengupta, A., Wheeler, M. A., & Maak, T. (2022). Responsible Leadership and the Reflective CEO: Resolving Stakeholder Conflict by Imagining What Could be done. *Journal of Business Ethics*, 180(1), 313–337. <https://doi.org/10.1007/s10551-021-04865-6>
- Rianty N, M., & Rani, S. (2021). Pengaruh Narsisme Ceo Terhadap Kualitas Laba Dalam Laporan Keuangan Dengan Variabel Kontrol Size Dan Educ. *Balance : Jurnal Akuntansi Dan Bisnis*, 6(2), 103. <https://doi.org/10.32502/jab.v6i2.3870>
- Rowley, T. J., & Moldoveanu, M. (2003). When Will Stakeholder Groups Act? An Interest- and Identity-Based Model of Stakeholder Group Mobilization. *The Academy of Management Review*, 28(2), 204. <https://doi.org/10.2307/30040709>
- Rua, T., Lawter, L., & Andreassi, J. (2017). Desire to be ethical or ability to self-control: Which is more crucial for ethical behavior? *Business Ethics*, 26(3), 288–299. <https://doi.org/10.1111/beer.12145>
- Scheffran, J. (2003). Tools for Stakeholder Assessment and Interaction. In *Stakeholder Dialogues in Natural Resources Management* (pp. 153–185). Springer Berlin Heidelberg. [https://doi.org/10.1007/978-3-540-36917-2\\_6](https://doi.org/10.1007/978-3-540-36917-2_6)
- Tajalli, P., & Segal, S. (2019). A Nietzschean re-evaluation of values as a way of re-imagining business ethics. *Business Ethics*, 28(2), 234–242. <https://doi.org/10.1111/beer.12213>
- Tommasetti, R., de Oliveira Leite, R., Mothé Maia, V., & da Silva Macedo, M. A. (2021). Revisiting the Accounting Fraud Components: A Bottom-Up Approach Using the Twitter Platform. *SAGE Open*, 11(4), 215824402110581. <https://doi.org/10.1177/21582440211058190>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting. *Human Relations*, 4(1), 3–38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 41. <https://doi.org/10.1023/A:1021203017316>
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2021). A Few Implications of the COVID-19 Pandemic for International Business Strategy Research. *Journal of Management Studies*, 58(2), 597–601. <https://doi.org/10.1111/joms.12665>

- 
- Vidal, N. G., Berman, S., & van Buren, H. (2015). Stakeholder theory and value creation models in Brazilian firms. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 17(55), 911–931. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v17i55.2070>
- Vivianita, A., & Indudewi, D. (2019). Financial Statement Fraud Pada Perusahaan Pertambangan Yang Dipengaruhi Oleh Fraud Pentagon Theory (Studi Kasus Di Perusahaan Tambang Yang Terdaftar Di Bei Tahun 2014-2016). *Jurnal Dinamika Sosial Budaya*, 20(1), 1. <https://doi.org/10.26623/jdsb.v20i1.1229>
- Vousinas, G. L. (2019). Advancing theory of fraud: the S.C.O.R.E. model. *Journal of Financial Crime*, 26(1), 372–381. <https://doi.org/10.1108/JFC-12-2017-0128>
- Werhane, P. H. (2019). *The Normative/Descriptive Distinction in Methodologies of Business Ethics* (pp. 21–25). [https://doi.org/10.1007/978-3-319-89797-4\\_2](https://doi.org/10.1007/978-3-319-89797-4_2)
- Werhane, P. H., & Freeman, R. E. (1999). Business Ethics: The State of the Art. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 1–16. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00002>
- Wilhelm, P. G. (2002). International Validation of the Corruption Perceptions Index: Implications for Business Ethics and Entrepreneurship Education. *Journal of Business Ethics*, 35(3), 177–189. <https://doi.org/10.1023/A:1013882225402>
- Wolfe, H., & Hermason, D. R. (2004). The Fraud Diamond: Considering Four Elements of Fraud. *The CPA Journal*, 74, 11. [https://doi.org/10.1016/S1361-3723\(04\)00065-X](https://doi.org/10.1016/S1361-3723(04)00065-X)
- Wright, J. D. (2015). *An Examination of the Effects of Moral Maturity, Propensity for Moral Disengagement, Entitlement Perceptions and Anomia on Fraud Behavior*.
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2021). How and When Does Socially Responsible HRM Affect Employees' Organizational Citizenship Behaviors Toward the Environment? *Journal of Business Ethics*, 169(2), 371–385. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04285-7>