

## TINGKAH LAKU ETIKA KETUA DAN SUBORDINAT DI BANK-BANK DI UTARA MALAYSIA

ABDULLAH HJ. ABDUL GHANI

Fakulti Pengurusan Perniagaan  
Universiti Utara Malaysia

### ABSTRAK

Kajian ini bertujuan mengenal pasti tahap, perbezaan dan perkaitan tingkah laku etika ketua dengan tingkah laku etika subordinat serta pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat di sektor perbankan. Pendekatan kajian menggunakan kaedah survey di lapangan. Kajian ini terhad kepada semua bank di Kedah dan Perlis. Data daripada 77 pasangan responden (ketua dan subordinat semerta) yang mengembalikan soal selidik telah dianalisis. Dapatan kajian menunjukkan kebanyakan ketua (64.9%) berada pada tahap pascakonvensional, sementara kebanyakan subordinat (46.8%) pula pada tahap konvensional. Lanjutan daripada itu, kajian mendapati tingkah laku etika ketua dan tingkah laku etika subordinat adalah berbeza secara signifikan. Skor "Defining Issue Test" (DIT) masing-masing ialah 67.39 dan 57.14. Kita juga mendapati korelasi di antara tingkah laku etika subordinat dengan tingkah laku etika ketua adalah negatif dan tidak signifikan. Sehubungan itu, kajian menunjukkan tiada cukup bukti untuk menyatakan ada pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat. Sungguhpun begitu, tingkah laku etika ketua didapati berkecenderungan menerangkan varians tingkah laku etika subordinat secara negatif. Hasil kajian juga menunjukkan pendedahan subjek etika yang diperolehi subordinat semasa belajar dan dalam perkhidmatan secara langsung berpotensi mempengaruhi tingkah laku etika subordinat. Kajian juga menunjukkan pendedahan subjek etika secara formal masih diperlukan kerana ia berkorelasi secara positif dengan tingkah laku etika subordinat.

**Kata kunci:** Etika, tingkah laku, moral, ketua, subordinat, bank.

### ABSTRACT

The aims of the study are to investigate the level, differences and relationship between leader's ethical behaviour and subordinates' ethical behaviour in the

banking sector. The approach of the study is field survey method. This study limited to all banks in Kedah and Perlis. Data from 77 pairs of leaders and their immediate subordinates were analysed. The study showed that a majority (64.9%) of leaders' moral development are at the level of post-conventional, while most of the subordinates (46.8%) are at conventional level. Results of the study revealed that leader's and subordinates' ethical behaviours are significantly different. Their "Defining Issue Test (DIT)" scores are 67.39 and 57.14 respectively. We also found that correlation between subordinates' ethical behavior and leader's ethical behavior is negative and not significant. In relation to that, the study also found that we have not enough evidence to prove the influence of leader's ethical behaviour on their subordinates' ethical behaviour. However, the leader's ethical behaviour appeared to have the tendency to explain the variance of subordinates' ethical behaviour negatively. The findings also indicate that exposure of the subject of ethics to the subordinates during their study and work show directly influences subordinates' ethical behavior. In addition, the study indicates the need for formal exposure of the subject of ethics among subordinates since it was shown to have a positive correlation on subordinates' ethical behaviours.

**Keywords:** Ethics, behavior, moral, leader, subordinate, bank.

## PENGENALAN

Isu etika dan amalannya di dalam organisasi sering diperkatakan di dalam media massa kini. Masalah pelanggaran etika dibimbangi oleh para pemimpin organisasi swasta mahupun awam. Terlalu ramai eksekutif didapati bersalah kerana terlibat dengan amalan yang tidak beretika. Boleh dikatakan setiap hari terdapat kes baru berhubung dengan rasuah, penyalahgunaan kuasa, pecah amanah, penyelewengan, pilih kasih dan sebagainya. Secara umumnya di antara tahun 1997-1999 jumlah kes-kes jenayah perdagangan adalah sebanyak 27,063 manakala dari tahun 2000-2003 kes-kes telah meningkat kepada sebanyak 32,964. Bagi tahun 1998 sahaja kes penipuan adalah sebanyak 4,778 kes dan jumlah kes pecah amanah jenayah berjumlah sebanyak 2,517 kes bagi tahun yang sama (Polis Diraja Malaysia, 2003). Di antara tahun 1980 hingga 1993 kerugian terkumpul jenayah perdagangan yang melibatkan wang palsu, kad kredit dan pecah amanah merupakan 65.4% daripada jumlah keseluruhan kerugian sebanyak RM2,314.04 juta yang dicatatkan dalam tempoh tersebut ("Deputy IGP: Cheating," 1995). Kebanyakan daripada jenayah perdagangan ini berlaku di institusi-institusi kewangan. Beberapa pendedahan penyelewengan yang berlaku tidak berapa lama dulu di Bank Bumiputera Malaysia,

Bank Kerjasama Rakyat, Sime Bank Bhd dan di Bank Negara Malaysia sendiri telah menjejaskan keyakinan masyarakat terhadap kewibawaan sektor kewangan di negara ini.

Kes-kes yang disebutkan di atas menunjukkan bahawa ia berpunca daripada amalan tidak beretika. Ia bukan sahaja melibatkan kakitangan bawahan tetapi juga pemimpin atasan. Ini membayangkan bahawa tingkah laku etika ketua mempunyai hubungan tertentu dengan tingkah laku etika orang yang dipimpin. Artikel ini bertujuan membentangkan laporan mengenai kajian yang dilakukan ke atas bank-bank di Utara Malaysia mengenai hubungkait di antara tingkah laku etika ketua dengan tingkah laku etika subordinat. Ini kerana ketua dikatakan mempunyai tanggungjawab untuk membentuk satu set budaya tingkah laku bagi organisasi yang dipimpinnya. Hasil kajian ini diharap dapat memberi gambaran yang lebih jelas tentang tahap tingkah laku etika di antara pengurus-pengurus bank dengan subordinat mereka, dan seterusnya mewujudkan tahap amalan etika yang memuaskan di sektor perbankan di negara ini.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Berdasarkan kepada beberapa masalah salah laku etika dalam sektor perbankan di Malaysia seperti diutarakan, maka permasalahan tersebut perlu ditinjau dengan lebih dekat. Justeru, kajian ini mempunyai tiga objektif utama. Pertama, untuk menentukan tahap serta perbezaan tingkah laku etika ketua dan subordinat bank-bank di Utara Malaysia. Kedua, untuk mengenal pasti hubungan tingkah laku etika mereka. Ketiga, mengesan pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat.

## **ULASAN KARYA**

Etika adalah satu istilah yang sering dikaitkan dengan persoalan untuk menentukan sama ada sesuatu tindakan itu betul atau salah, bermoral atau tidak bermoral dan adil atau tidak adil (DuBrin, 1994). Asas yang digunakan untuk menentukan nilai etika tersebut adalah pelbagai. Kajian menunjukkan bahawa kebanyakan orang mengasaskan nilai etika yang dipegang berlandaskan lima falsafah utama iaitu deontologi, utilitarianisme, realtivisme, egoisme dan keadilan (Hansen, 1992). Deontologi berpegang kepada konsep bahawa tugas dan tanggungjawab adalah terikat dengan konsep baik atau buruk. Baik

atau buruk sesuatu tindakan itu tidak tertakluk kepada akibat tindakan tersebut. Sebaliknya ia menekankan tentang pentingnya motif dan ciri tindakan yang dilakukan oleh seseorang atau agennya (Beauchamp & Bowie, 1983). Utilitarianisme pula mementingkan kesan atau akibat sesuatu tindakan. Ini berasaskan bahawa sesuatu tindakan itu betul dan bermoral jika ia memberi kesan yang baik lebih daripada buruknya (Beauchamp & Bowie, 1983). Egoisme mempunyai falsafah yang sama dengan utilitarianisme. Bezanya ialah ia memberi tumpuan utama kepada kepentingan individu berbanding utilitarianisme yang lebih menumpukan kepentingan masyarakat (Reidenbach & Robin, 1990). Relativisme pula menekankan bahawa nilai etika amat bergantung kepada budaya dan individu berkenaan. Ianya amat bergantung kepada apa yang dirasakan betul oleh individu berkenaan ataupun budaya persekitaran sendiri yang menentukannya dan nilainya ini boleh berubah mengikut keadaan (Reidenbach & Robin, 1990). Manakala keadilan meletakkan sesuatu kena pada tempatnya sama ada ianya merupakan kos ataupun faedah kepada yang berhak (Beauchamp & Bowie, 1983).

Etika dan kepimpinan merupakan satu gandingan yang tidak dapat dipisahkan (Hitt, 1990). Kepimpinan beretika boleh dilihat sebagai satu proses menyelidiki dan mencari nilai yang betul dan salah, serta menentukan tatacara bertindak yang dikatakan betul dan yang dikatakan salah (Guy, 1990). Mengikut Enderle (1987), kepimpinan beretika menumpukan kepada dua matlamat iaitu menjelaskan dan menjadikan sesuatu yang pasti tentang dimensi keputusan yang beretika, dan merumus serta mengenal pasti prinsip-prinsip etika yang diterima pakai. Kouzes dan Posner (1992) pula menyatakan bahawa pemimpin yang beretika adalah orang yang mempunyai hati budi yang luhur, penuh minat untuk memimpin, sayang kepada produk yang dikeluarkan oleh organisasi yang dipimpinnya dan mempunyai perasaan kasih sayang kepada orang-orang yang dipimpinnya.

Kebiasaannya pemimpin yang beretika memimpin dengan berpandukan satu nilai dan visi tertentu yang dipegang dengan penuh semangat dan daya ketahanan diri. Beliau sentiasa mencari jalan memastikan nilai yang dipegangnya itu dapat dicernakan dalam amalan kepimpinannya (Johnson, 1992). Plane (1995) pula menambah bahawa masyarakat yang beretika tidak akan wujud sekiranya terdapat kepimpinan yang tidak amanah kerana amanah itu adalah satu sifat yang perlu ada dalam pemimpin yang beretika. Oleh itu pemimpin sebenar dalam sesebuah organisasi ialah mereka yang sentiasa mengutamakan isu-isu moral, prinsip dan etika.

Bandura (1977) dalam Teori Pembelajaran Sosialnya menyatakan bahawa tingkah laku seseorang yang berpengaruh akan mempengaruhi tingkah laku orang yang ada hubungan dengannya secara langsung. Thomas dan Simerly (1994) pula membayangkan bahawa budaya dan amalan sesebuah organisasi adalah budaya dan amalan yang dibentuk dan dipersetujui oleh orang atasannya. Manakala para pekerja pula boleh menerapkan dalam diri mereka beberapa amalan yang tidak bercanggah dengan nilai-nilai etika. Contohnya jujur, berpegang pada janji, berlaku adil, menghormati satu sama lain, bertimbang rasa dan ketahanan diri. Namun amalan ini mungkin tidak berkesan tanpa sokongan kepimpinan yang baik dengan dibantu oleh program serta polisi yang jelas yang diharapkan oleh organisasi (Haas, 1994). Ini menunjukkan peranan pemimpin amat penting untuk memastikan bahawa para pekerja dalam organisasi bertingkah laku secara etika.

Kajian yang dilakukan oleh Morgan (1993) ke atas kakitangan peringkat pengurusan mendapati bahawa tindakan dan tingkah laku model peranan adalah pengaruh utama terhadap tingkah laku tidak beretika. Mereka ini berpendapat penyelia semerta dan orang atasan merupakan sumber utama yang mempengaruhi tingkah laku mereka khususnya yang berkaitan dengan soal etika. Ini disahkan dalam kajian oleh McDonald dan Zepp (1988), dan Hitt (1990) yang mendapati sikap etika pengurus-pengurus dipengaruhi oleh tingkah laku etika orang atasan mereka. Begitu juga dengan kajian oleh Baumhart (1961), Arlow dan Ulrich (1980), Dolecheck dan Dolecheck (1987), Posner dan Schmidt (1984) dan Brenner dan Molander (1977) yang menyatakan tingkah laku ketua ada memberi kesan terhadap pengikutnya. Namun terdapat juga kajian yang menunjukkan bahawa tingkah laku ketua tidak memberi apa-apa kesan terhadap pengikutnya (Liebersen & O'Connor, 1972) dan ketua tidak diperlukan jika pekerja mempunyai daya motivasi dan inovasi yang tinggi (Kerr & Jermier, 1978). Justeru kajian ini penting untuk mengesahkan dapatan daripada kajian-kajian yang lepas.

## METODE

Kajian dilakukan ke atas cawangan bank-bank perdagangan di negeri Kedah dan Perlis. Responden kajian ialah pasangan ketua dan subordinat (diadik). Ketua ialah pengurus setiap cawangan bank yang dipilih manakala subordinat ialah pegawai yang melapor terus kepada

pengurus berkenaan. Sebanyak 100 cawangan bank terlibat dalam kajian ini menjadikan sampel sebanyak 200 pasang responden kesemuanya. Data dikutip melalui pengedaran borang soal selidik yang dilakukan sendiri oleh penyelidik. Soal selidik yang siap dijawab dikembalikan secara pos dalam tempoh dua minggu daripada tarikh ia diedarkan.

Dua set soal selidik digunakan untuk mengumpul maklumat. Satu set khusus untuk pengurus selaku ketua dan satu lagi untuk subordinat. Format soal selidik adalah sama bagi kedua-dua set ini dan ia telah melalui proses pra ujian sebelum digunakan. Instrumen yang digunakan untuk mengukur tingkah laku etika ketua dan subordinat ialah '*Defining Issue Test*' (DIT) yang telah diubahsuai. DIT dibentuk oleh Rest (1979) berasaskan teori yang diutarakan oleh Kohlberg pada tahun 1963. DIT mengesan tahap pembangunan moral dalam diri seseorang dari segi kognitif. Pengesanan ini dapat menggambarkan realiti sosial yang dimiliki oleh seseorang, iaitu memahami konsep yang digunakan oleh seseorang dalam membuat analisis masalah sosial dan mendapat maklumat tentang seseorang itu membuat keputusan dari perspektif moral.

## HASIL KAJIAN

Hasil kajian ini didasarkan kepada analisis data daripada 87 pasangan responden yang telah mengembalikan borang soal selidik. Jumlah ini merupakan 43.5 % daripada jumlah populasi 200 pasangan. Daripada jumlah tersebut 77 pasangan responden (38.5%) sahaja yang digunakan untuk analisis. Menurut pandangan Hair, Jr., Anderson, Tatham dan Black (1995), sepuluh pasangan responden terpaksa diketepikan kerana responden tidak menjawab soalan pemboleh ubah bersandar (tingkah laku etika).

Ojektif pertama kajian ialah untuk menentukan tahap serta perbezaan tingkah laku etika ketua dan subordinat di bank-bank di Utara Malaysia.

Hasil kajian menunjukkan purata tingkah laku etika ketua dan subordinat masing-masing adalah 67.39 dan 57.14 berdasarkan pengukuran DIT (Jadual 1). Dengan ini didapati purata tingkah laku etika ketua lebih tinggi berbanding dengan subordinat. Perbezaan ini adalah signifikan pada  $p < 0.01$  seperti yang dihasilkan oleh Ujian-t berpasangan yang tertera pada Jadual 1.



**Jadual 1**

Ujian t Sampel Berpasangan Tingkah Laku Etika Subordinat (TLES) vs Tingkah Laku Etika Ketua (TLEK)

| Pem.ubah | Min   | sd    | se   | t     | df | Sig |
|----------|-------|-------|------|-------|----|-----|
| TLES     | 57.14 | 20.05 | 2.29 | -3.37 | 76 | *** |
| TLEK     | 67.39 | 17.32 | 1.97 |       |    |     |

Nota: \*:  $p < 0.1$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\* : $p < 0.01$

Merujuk kepada Jadual 2 pula, didapati sebahagian besar (46.8%) subordinat tergolong di dalam tahap tingkah laku etika konvensional. Keputusan ini adalah secocok dengan hasil kajian oleh Rest (1979), Blasi (1980) serta Elm dan Nichols (1993). Bagi ketua pula sebahagian besarnya (64.9%) berada pada tahap pasca-konvensional.

**Jadual 2**

Tahap Tingkah Laku Etika Ketua dan Subordinat

| Jenis Responden | Purata Skor ( $\bar{x}/100$ ) | Pra-konvensional (%) | Konvensional (%) | Pasca-konvensional (%) |
|-----------------|-------------------------------|----------------------|------------------|------------------------|
| Subordinat      | 57.14                         | 19.5                 | 46.8             | 33.8                   |
| Ketua           | 67.39                         | 1.3                  | 33.8             | 64.9                   |

Perbezaan dari segi tahap Tingkah Laku Etika ketua dan subordinat ini amat signifikan seperti yang ditunjukkan oleh Jadual 3 hasil Ujian-t berpasangan.

**Jadual 3**

Ujian t sampel berpasangan Tahap Tingkah Laku Etika Ketua (TLEK) vs Tahap Tingkah Laku Etika Subordinat (TLES)

| Pem.ubah | Min tahap | sd   | se   | t    | df | Sig |
|----------|-----------|------|------|------|----|-----|
| TLEK     | 2.64      | 0.51 | 0.06 | 5.08 | 76 | *** |
| TLES     | 2.14      | 0.72 | 0.08 |      |    |     |

Nota: \*:  $p < 0.1$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\* : $p < 0.01$

Perbezaan ini menyokong hasil kajian yang telah dilakukan oleh Syed Azizi (1989). Menurut beliau, semakin berpengalaman seseorang itu di dalam alam pekerjaan, semakin meningkat tingkah laku etikanya. Beliau dapati pelajar universiti yang pernah bekerja adalah lebih

matang dalam membuat penilaian berkaitan dengan soal etika. Kajian ini menunjukkan purata ketua bersama dengan organisasi adalah 17.0 tahun berbanding dengan subordinat 12.1 tahun.

Perbezaan ini juga selaras dengan kajian yang dijalankan oleh Serwinek (1992) dan Reugger dan King (1992) masing-masing mendapati pekerja yang lebih tua mempunyai interpretasi etika yang lebih tegas dan pelajar yang lebih tua mempamerkan tingkah laku etika yang lebih matang berbanding dengan pelajar yang lebih muda. Ini kerana purata umur ketua bagi kajian ini didapati lebih tinggi berbanding dengan umur subordinat, iaitu masing-masing 41.6 tahun dan 35.4 tahun.

Sungguh pun begitu hasil kajian ini agak bercanggah dengan hasil kajian oleh Browning dan Zabriskie (1983), yang mendapati pengurus pembelian yang lebih muda adalah lebih beretika berbanding dengan pengurus jualan yang lebih tua. Begitu juga dengan hasil kajian Md. Zabid (1989), di mana beliau mendapati pengurus bank-bank di Malaysia yang muda (kurang 30 tahun) lebih beretika berbanding dengan yang lebih tua (melebihi 30 tahun).

Perbezaan ini juga mungkin ada kaitannya dengan pendedahan secara formal terhadap subjek etika sama ada semasa di institusi pengajian tinggi (IPT), kursus dalam perkhidmatan ataupun seminar.

Dari segi pendedahan secara formal terhadap subjek etika, majoriti (54.5%) subordinat menyatakan tidak pernah mendapat pendedahan semasa di IPT. Sungguhpun begitu, kebanyakan mereka 67.5% dan 49.4% menyatakan pernah terdedah kepada subjek etika semasa mengikuti kursus-kursus di dalam perkhidmatan dan juga semasa menyertai seminar-seminar (Jadual 4).

**Jadual 4**  
Pendedahan Secara Formal Terhadap Etika

| Respon<br>Ya/Tidak | Di IPT       |            | Dlm Kursus   |            | Dlm. Seminar |            |
|--------------------|--------------|------------|--------------|------------|--------------|------------|
|                    | Ketua<br>(%) | Sub<br>(%) | Ketua<br>(%) | Sub<br>(%) | Ketua<br>(%) | Sub<br>(%) |
| Ya                 | 39.6         | 29.9       | 87.5         | 67.5       | 79.2         | 49.4       |
| Tidak              | 47.9         | 54.5       | 10.4         | 29.9       | 16.7         | 40.3       |

Daripada Jadual 4 didapati kebanyakan pengurus (47.9%) tidak pernah mendapat pendedahan tentang subjek etika secara formal semasa di



IPT. Walau bagaimanapun kebanyakan mereka pernah mendapat pendedahan tentang subjek etika secara formal semasa kursus di dalam perkhidmatan (87.5%) dan seminar-seminar yang dihadiri (79.2%).

Daripada Jadual 4, umumnya di dapati ketua mempunyai peluang yang lebih untuk terdedah secara formal terhadap subjek etika, sama ada semasa di IPT, kursus dalam perkhidmatan dan seminar-seminar yang dihadiri, terutamanya semasa kursus dalam perkhidmatan dan semasa menghadiri seminar-seminar.

Jadual 5 menunjukkan subordinat yang pernah mendapat pendedahan semasa di IPT dan juga semasa kursus dalam perkhidmatan mempunyai purata tingkah laku etika yang lebih tinggi berbanding dengan yang tidak pernah mendapat pendedahan. Masing-masing 65.7 dan 61.8 berbanding dengan 53.5 dan 47.6. Perbezaan ini adalah signifikan pada nilai  $p$  masing-masing  $p < 0.05$  dan  $p < 0.01$ .

Walaupun bagaimanapun bagi subordinat yang mendapat pendedahan melalui seminar-seminar yang dihadiri ataupun tidak, purata skor untuk tingkah laku etika adalah hampir sama, iaitu masing-masing 57.0 dan 57.3. Perbezaannya adalah tidak signifikan seperti yang ditunjukkan oleh Jadual 5.

**Jadual 5**  
Ujian t- Perbezaan Tingkah Laku Etika Subordinat  
Berdasarkan Pendedahan Terhadap Subjek Etika.

| Pem.ubah                                 | Bil. | Min  | sd    | se   | nilai-t | df | Sig. |
|------------------------------------------|------|------|-------|------|---------|----|------|
| Pendedahan Etika di IPT- sub             |      |      |       |      |         |    |      |
| Tidak                                    | 54   | 53.5 | 19.31 | 2.63 | -2.53   | 75 | **   |
| Ya                                       | 23   | 65.7 | 19.51 | 4.07 |         |    |      |
| Pendedahan Etika Dalam Perkhidmatan -sub |      |      |       |      |         |    |      |
| tidak                                    | 25   | 47.6 | 15.56 | 3.11 | -3.07   | 75 | ***  |
| ya                                       | 52   | 61.8 | 20.45 | 2.84 |         |    |      |
| Pendedahan Etika Dalam Seminar- sub      |      |      |       |      |         |    |      |
| Tidak                                    | 39   | 57.0 | 20.10 | 3.22 | -0.07   | 75 | ts   |
| Ya                                       | 38   | 57.3 | 20.26 | 3.29 |         |    |      |

Nota: \*,  $p < 0.1$ , \*\*,  $p < 0.05$ , \*\*\*,  $p < 0.01$ , ts: tidak signifikan

Hasil ujian-t yang dilakukan kepada tingkah laku etika ketua didapati tidak ada perbezaan yang nyata bagi ketua yang pernah ataupun tidak

mendapat pendedahan etika semasa di IPT dan juga semasa kursus dalam perkhidmatan (Jadual 6).

Walau bagaimanapun, pendedahan semasa menghadiri seminar masih perlu bagi ketua, kerana ada perbezaan yang nyata bagi yang pernah mendapat pendedahan semasa menghadiri seminar berbanding dengan yang tidak mendapat pendedahan seperti yang digambarkan di dalam Jadual 6.

**Jadual 6**  
Ujian *t*- Perbezaan Tingkah Laku Etika Ketua  
Berdasarkan Pendedahan Terhadap Subjek Etika

| Pem.ubah                                   | Jumlah<br>Kes | Min  | Sisihan<br>Piawai | Ralat<br>Piawai | Nilai<br>t | df | Sig. |
|--------------------------------------------|---------------|------|-------------------|-----------------|------------|----|------|
| Pendedahan Etika di IPT- Ketua             |               |      |                   |                 |            |    |      |
| Tidak                                      | 48            | 67.4 | 17.96             | 2.59            | -0.02      | 75 | ts   |
| Ya                                         | 29            | 67.4 | 16.52             | 3.07            |            |    |      |
| Pendedahan Etika Dalam Perkhidmatan- Ketua |               |      |                   |                 |            |    |      |
| Tidak                                      | 11            | 73.7 | 13.40             | 4.04            | 1.32       | 75 | ts   |
| Ya                                         | 66            | 66.3 | 17.75             | 2.19            |            |    |      |
| Pendedahan Etika Dalam Seminar - Ketua     |               |      |                   |                 |            |    |      |
| Tidak                                      | 19            | 73.1 | 16.69             | 3.83            | 1.68       | 75 | *    |
| Ya                                         | 58            | 65.5 | 17.25             | 2.27            |            |    |      |

Nota: \*:  $p < 0.1$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , ts: tidak signifikan

Objektif kedua kajian pula bertujuan untuk mengesan hubungan tingkah laku etika ketua dengan tingkah laku etika subordinat di sektor perbankan di Utara Malaysia.

Hasil kajian menunjukkan pekali korelasi (*r*) di antara tingkah laku etika subordinat (TLES) dengan tingkah laku etika ketua (TLEK) adalah negatif 0.01, walau bagaimanapun korelasi tersebut adalah tidak signifikan, iaitu pada  $p = 0.91$  (Jadual 7).

**Jadual 7**  
Korelasi Tingkah Laku Etika Ketua (TLEK) dengan  
Tingkah Laku Etika Subordinat (TLES)

| TLES |            |
|------|------------|
| TLEK | -0.01      |
|      | $p = 0.91$ |

Kajian mendapati tingkah laku etika subordinat (TLES) mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan pendedahan subordinat terhadap subjek etika secara formal IPT dan semasa kursus dalam perkhidmatan (KURSUS) iaitu masing-masing berkorelasi 0.28 pada  $p=0.01$  dan 0.33 pada  $p=0.00$  (Jadual 8).

**Jadual 8**  
Korelasi Tingkah Laku Etika Subordinat (TLES)  
dengan Pendedahan Terhadap Subjek Etika

|      | <b>IPT</b> | <b>Kursus</b> | <b>Seminar</b> |
|------|------------|---------------|----------------|
| TLES | 0.28       | 0.33          | 0.01           |
|      | $p=0.01$   | $p=0.00$ n    | $p=0.94$       |

Bagi subordinat yang pernah mendapat pendedahan semasa di IPT dan semasa kursus dalam perkhidmatan Tingkah Laku Etika mereka adalah lebih baik berbanding dengan yang tidak. Masing-masing 65.7 dan 61.8 berbanding dengan 53.5 dan 47.6 seperti yang telah disentuh sebelum ini. Ini bererti, jika subordinat diberi peluang yang lebih untuk mendapat pendedahan tentang subjek etika, tahap tingkah laku etika mereka dijangkakan akan lebih baik.

Sebaliknya, analisis kajian menunjukkan bahawa pendedahan subjek etika di kalangan ketua berkorelasi secara tidak signifikan dengan tingkah laku etika mereka (Jadual 9). Bahkan pekali korelasi agak rendah iaitu masing-masing 0.002, -0.15 dan -0.19 bagi pendedahan semasa di IPT, semasa kursus dan seminar. Hasil analisis juga menunjukkan pendedahan semasa kursus dan seminar mempunyai kecenderungan perhubungan yang negatif dengan tingkah laku etika ketua. Keadaan ini secara tidak langsung memberi petunjuk kepada kita bahawa ketua tidak perlu lagi mendapat pendedahan yang lebih banyak berbanding dengan subordinat, kerana pendedahan tersebut tidak ada kaitan dengan tingkah laku etika ketua.

**Jadual 9**  
Korelasi Tingkah Laku Etika Ketua (TLEK)  
dengan Pendedahan Terhadap Subjek Etika

|      | <b>IPT</b> | <b>Kursus</b> | <b>Seminar</b> |
|------|------------|---------------|----------------|
| TLEK | 0.002      | -0.15         | -0.19          |
|      | $p=0.99$   | $p=0.19$      | $p=0.10$       |

Objektif kajian ketiga pula mengesan pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat di sektor perbankan di Utara Malaysia.

Hasil kajian menunjukkan kita tidak cukup bukti untuk menyatakan tingkah laku etika ketua dalam konteks kajian secara terus dapat mempengaruhi tingkah laku etika subordinat masing-masing. Dapatan ini selaras dengan keputusan mengenai korelasi tingkah laku etika ketua dengan tingkah laku etika subordinat seperti yang dibincangkan, di mana kita tidak cukup bukti untuk menyatakan tingkah laku etika ketua mempunyai korelasi yang signifikan dengan tingkah laku etika subordinat.

Hasil analisis regresi menunjukkan tingkah laku etika ketua hanya dapat menerangkan varians tingkah laku etika subordinat sebanyak 0.02 % ( $R^2D$ ) sahaja (Jadual 10). Berdasarkan keputusan regresi juga (Jadual 10), kita dapati nilai beta tingkah laku etika ketua yang menerangkan varians tingkah laku etika subordinat adalah negatif 0.06. Ini menunjukkan setiap unit peningkatan tingkah laku etika ketua menyebabkan tingkah laku etika subordinat akan turun sebanyak 0.06 unit. Sungguhpun begitu hasil analisis regresi bagi kajian ini tidaklah signifikan bagi membuat telahan terhadap kesan pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat, iaitu pada nilai  $t = -0.53$  pada  $p = 0.60$  (Jadual 10).

**Jadual 10**  
Pengaruh Tingkah Laku Etika Ketua (TLEK) Terhadap  
Tingkah Laku Etika Subordinat (TLES)

| PUikat | PUuji | MR   | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> D | F(Eqn) | SigF | Beta  | t     | Sig. t |
|--------|-------|------|----------------|------------------|--------|------|-------|-------|--------|
| TLES   | TLEK  | 0.01 | 0.0002         | 0.0002           | 0.012  | 0.91 | -0.06 | -0.53 | ts     |

Nota: \*:  $p < 0.1$ , \*\*:  $p < 0.05$ , \*\*\*:  $p < 0.01$ , ts: tidak signifikan

Oleh itu hasil kajian ini didapati bercanggah dengan kajian oleh McDonald dan Zepp (1988), Stanley Milgram (Hitt, 1990) dan Morgan (1993). Walau bagaimanapun kajian ini didapati selaras dengan kajian yang dipopularkan oleh Lieberman dan O'connor (1972) dan Kerr dan Jermier (1978), iaitu kajian mereka menunjukkan dalam situasi tertentu, ketua yang berhierarki tidak memberi apa-apa kesan (sama ada positif atau negatif) terhadap kepuasan, motivasi, prestasi, persepsi ataupun tingkah laku orang bawahan mereka. Kerr dan Jermier (1978) berpendapat bahawa kepentingan ketua berhierarki bergantung kepada ciri-ciri pengikut, tugas yang hendak dilaksanakan, dan

struktur organisasi berkenaan. Menurut Kerr dan Jermier (1978) lagi, jika pekerja itu mempunyai daya motivasi dan inovasi yang tinggi, tugas yang hendak dilaksanakan jelas serta mempunyai panduan yang lengkap serta struktur organisasi yang kondusif, sudah tentu peranan ketua menjadi semakin berkurangan. Keadaan ini mungkin benar, kerana dalam organisasi perbankan setidak-tidaknya tugas yang hendak dilaksanakan jelas serta mempunyai panduan yang lengkap dan struktur organisasi yang kondusif untuk melaksanakan tugas harian. Tambahan pula industri perbankan telah dibekalkan secara rasmi dengan kod etika perbankan yang telah di terima pakai di seluruh dunia perbankan. Dengan itu, secara logiknya, sudah tentu peranan ketua dalam membentuk tingkah laku etika subordinat dalam konteks pekerjaan harian di sektor perbankan menjadi kurang penting. Lagipun kebanyakan subordinat (66.2%) bekerja di bawah ketua berkenaan kurang daripada dua tahun. Dalam tempoh yang singkat ini tidak banyak tingkah laku etika ketua dapat mempengaruhi tingkah laku etika subordinatnya.

## KESIMPULAN

Berdasarkan analisis kajian didapati tingkah laku etika ketua dan tingkah laku etika subordinat adalah berbeza secara signifikan. Skor "Defining Issue Test" (DIT) masing-masing ialah 67.39 dan 57.14. Kajian juga menunjukkan kebanyakan ketua (64.9%) berada pada tahap pascakonvensional, sementara kebanyakan subordinat (46.8%) pula pada tahap konvensional.

Kajian juga mendapati Tingkah Laku Etika subordinat (TLES) mempunyai korelasi yang positif dan signifikan dengan pendedahan subordinat terhadap subjek etika secara formal di institusi pengajian tinggi (IPT) dan semasa kursus dalam perkhidmatan (KURSUS). Bagi subordinat yang pernah mendapat pendedahan semasa di IPT dan semasa kursus dalam perkhidmatan Tingkah Laku Etika mereka adalah lebih baik berbanding dengan yang tidak. Masing-masing 65.7 dan 61.8 berbanding dengan 53.5 dan 47.6.

Bagi ketua pula, korelasi pendedahan tentang subjek etika dengan Tingkah Laku Etika masing-masing tidak signifikan. Lagipun hasil ujian-*t* yang dilakukan kepada Tingkah Laku Etika ketua, didapati tidak ada perbezaan yang nyata bagi ketua yang pernah ataupun tidak mendapat pendedahan etika semasa di IPT dan juga semasa kursus dalam perkhidmatan.

Implikasi daripada hasil kajian ini ialah pendedahan subjek etika di peringkat IPT dan kursus dalam perkhidmatan patut diteruskan dan diperkembangkan. Kajian menunjukkan pendedahan subjek etika semasa di IPT dan kursus dalam perkhidmatan di kalangan subordinat secara terus dan signifikan dapat menerangkan varians tingkah laku etika subordinat. Korelasi tingkah laku etika subordinat juga adalah positif dan signifikan dengan pendedahan subjek etika semasa di IPT.

Seperti yang telah dinyatakan sebelum ini, ketua tidak perlu mendapat pendedahan etika yang lebih banyak berbanding dengan subordinat, kerana didapati pendedahan subjek etika semasa di IPT dan kursus dalam perkhidmatan di kalangan ketua tidak dapat menerangkan varians tingkah laku etika ketua. Walau bagaimanapun, pendedahan semasa menghadiri seminar masih perlu bagi ketua, kerana hasil kajian menunjukkan ada perbezaan yang nyata bagi ketua yang pernah mendapat pendedahan semasa menghadiri seminar berbanding dengan yang tidak.

Kajian juga menunjukkan kita tidak cukup bukti untuk menyatakan tingkah laku etika ketua dalam konteks kajian secara terus dapat mempengaruhi tingkah laku etika subordinat masing-masing secara signifikan. Sungguhpun begitu didapati tingkah laku etika ketua berkecenderungan menerangkan varians tingkah laku etika subordinat secara negatif. Keadaan ini berpandukan nilai beta regresi dan korelasi tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat adalah negatif.

### **ARAH TUJU PENYELIDIKAN AKAN DATANG**

Hasil kajian menunjukkan beberapa kajian lain yang berkaitan boleh dan perlu dilakukan bagi memperkemas dan mengatasi batasan yang dihadapi oleh kajian ini. Antaranya adalah seperti berikut:

1. Sampel kajian ini terhad kepada pasangan ketua dan subordinat semata-mata di sektor perbankan sahaja. Sektor ini telah wujud kod etika yang agak jelas dan ketat untuk diamal dan dipatuhi. Secara umumnya masyarakat telah menerima bahawa institusi perbankan adalah satu institusi yang perlu kepada amalan etika yang tinggi. Ini kerana mereka diberi penuh kepercayaan untuk memegang amanah orang ramai daripada semua sektor dan semua peringkat masyarakat. Mungkin suasana inilah yang menyukarkan kita untuk mengesan pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap subordinatnya. Oleh itu kajian serupa boleh dibuat dalam



institusi atau organisasi yang tidak jelas kod etikanya. Ini memberi peluang kepada kita untuk mengesan dengan lebih mudah pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat. Pada masa yang sama kita dapat ketepikan pengaruh kod etika terhadap tingkah laku etika seseorang. Jika ini dapat dilakukan, kita juga boleh membuat perbandingan dengan sektor lain.

2. Reka bentuk kajian ini adalah tinjauan secara keratan rentas di lapangan. Dengan ini jelas bahawa kajian sukar untuk mengesan pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap subordinat untuk masa-masa tertentu sahaja. Kita mungkin hanya mampu melihat perkaitan di antara tingkah laku etika ketua dengan tingkah laku etika subordinat sahaja. Adalah dicadangkan bagi kajian akan datang perlu membuat tinjauan jangka panjang dan secara uji kaji bagi melihat kesan tersebut.

## PENUTUP

Secara keseluruhannya kajian ini telah mencapai objektifnya, iaitu pertama untuk menentukan tahap serta perbezaan tingkah laku etika ketua dan subordinat di bank-bank di Utara Malaysia. Kedua, untuk mengenal pasti hubungan tingkah laku etika mereka. Ketiga, mengesan pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat di sektor perbankan di Utara Malaysia. Sungguhpun kajian ini tidak dapat membuktikan secara empirikal tentang pengaruh tingkah laku etika ketua terhadap tingkah laku etika subordinat, didapati peranan ketua sangat penting untuk memastikan amalan etika ditegakkan dalam sesebuah organisasi. Mahu tidak mahu tingkah laku etika ketua sentiasa diperhati oleh subordinat. Pemahaman dan pendedahan terhadap etika juga perlu ditingkatkan, sama ada melalui bahan bacaan, kuliah, kursus, latihan, pengajian dan sebagainya. Usaha untuk mewujudkan suasana etika sudah pasti tidak akan menyenangkan semua pihak, bahkan berbagai rintangan perlu ditangani. Oleh itu kesungguhan dan sokongan semua pihak diperlukan bagi menjadikan Malaysia sebuah negara maju yang beretika.

## RUJUKAN

- Arlow, P., & Ulrich, T. A. (1980). Business ethics, social responsibility and business students: An empirical comparison of Clark's Study. *Akron Business and Economic Review*, 11(3), 17-23.

- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. New Jersey: Prantice Hall, Englewood Cliffs.
- Baumhart, R. C. (1961). How ethical are businessmen?. *Harvard Business Review*, 39(4), 6-24.
- Beauchamp, T. L., & Bowie, N. E. (1983). *Ethical theory and business*, 2nd. (ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Blasi, A. (1980). Bridging moral cognition and moral action: A critical review of the literature. *Psychological Bulletin*, 1-45.
- Brenner, S. N., & Molander, E. A. (1977). Is the ethics of business changing?. *Harvard Business Review*, 55(1), 57-71.
- Browning, J. M., & Zabriskie, N. B. (1983). How etical are industrial buyers?. *Industrial Marketing Management*, 12, 219-224.
- Deputy IGP: Cheating most prevalent crime. (1995, June 27). *Business Time*, 1.
- Dolecheck, M., & Dolecheck, C. (1987). Business ethics. A comparison of attitude of managers in Hong Kong and The United States. *Hong Kong Managers*, 1, 28-43.
- DuBrin, A. J. (1994). *Contemporary applied management: Skill for managers*, (4th ed.). Illinois, USA: Irwin.
- Elm, D. R., & Nichols, M. L. (1993). An investigation of the moral reasoning of managers. *Journal of Business Ethics*, 12, 817-833.
- Enderle, G. (1987). Some perspectives of managerial ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, 6, 657-663.
- Guy, M. E. (1990). *Ethical decision making in everyday work situations*. New York: Quorum Books.
- Hair, Jr., J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings* (4<sup>th</sup> ed.) : London: Prentice Hall Internatioanl, Inc..
- Hansen, R. S. (1992). A multidimensional scale for measuring business ethics: A purification and refinement. *Journal of Business Ethics*, 11, 523 - 534.
- Haas, R. D. (1994). Ethics — a global business challenge. *Vital Speeches of The Day*, 60 (16), 506.
- Hitt, W. D. (1990). *Ethics and leadership: Putting theory into practice*. Columbus: Bettelle Press.
- Johnson, P., (1992). Business ethics is an inside job. *The Journal of Management Development (UK)*, 11(4), 44-48.
- Kerr, S., & Jermier, J. M. (1978). Substitutes for leadership: Their meaning and measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22, 375-403
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1992). Ethical leaders: An Eessay about being in love. *Journal of Business Ethics*, 11, 479-484.
- Lieberson, S., & O'Connor, J. F. (1972). Leadership and organizational performance: A study of large corporations. *American*

