

The Effect Of Work Pressure And Role Conflict On Ethical Decision Making With Moral Death As A Moderating Variable At PT. Metito Indonesia

Pengaruh Work Pressure Dan Role Conflict Terhadap Ethical Decision-Making Dengan Moral Maturity Sebagai Variabel Moderasi Pada PT. Metito Indonesia

Ayu Nabila¹, Dewie Tri Wijayati Wardoyo², Andre Dwijanto Witjaksono³

Program Studi S2 Manajemen, Fakultas Ekonomika Dan Bisnis, Universitas Negeri Surabaya^{1,2,3}
ayu.23003@mhs.unesa.ac.id¹, dewiewijayati@unesa.ac.id², andredwijanto@unesa.ac.id³

**Corresponding Author*

ABSTRACT

This study aims to analyze the influence of Work Pressure and Role Conflict on Ethical Decision-Making, with Moral Maturity as a moderating variable in the context of employees at PT Metito. This study used a quantitative approach with an explanatory design. Data were collected through questionnaires distributed to respondents and analyzed using the Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS4-SEM) method with the assistance of SmartPLS. The results showed that Work Pressure had a positive and significant effect on Ethical Decision-Making, while Role Conflict also had a positive and significant effect on Ethical Decision-Making. Furthermore, Moral Maturity was shown to have a significant direct effect on Ethical Decision-Making, but was unable to moderate the influence of Work Pressure or Role Conflict on Ethical Decision-Making. The high coefficient of determination (R^2) indicates that the research model has strong explanatory power. This finding indicates that work pressure and role conflict are important factors influencing ethical decision-making, while moral maturity plays a more direct role as a predictor. This research has implications for PT Metito's management in strengthening ethical control systems, managing work pressure, and ensuring role clarity to maintain the quality of employees' ethical decisions.

Keywords: Moral Maturity, Work Pressure, Role Conflict, Ethical Decision-Making

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Work Pressure dan Role Conflict terhadap Ethical Decision-Making dengan Moral Maturity sebagai variabel moderasi dalam konteks karyawan di PT Metito. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain eksplanatori. Data dikumpulkan melalui kuesioner yang disebarluaskan kepada responden dan dianalisis menggunakan metode Partial Least Squares–Structural Equation Modeling (PLS4-SEM) dengan bantuan SmartPLS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Work Pressure berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ethical Decision-Making, sedangkan Role Conflict juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ethical Decision-Making. Selain itu, Moral Maturity terbukti berpengaruh langsung secara signifikan terhadap Ethical Decision-Making, namun tidak mampu memoderasi pengaruh Work Pressure maupun Role Conflict terhadap Ethical Decision-Making. Nilai koefisien determinasi (R^2) yang tinggi menunjukkan bahwa model penelitian memiliki daya jelaskan yang kuat. Temuan ini mengindikasikan bahwa tekanan kerja dan konflik peran merupakan faktor penting yang memengaruhi pengambilan keputusan etis, sementara kematangan moral lebih berperan sebagai prediktor langsung. Penelitian ini memberikan implikasi bagi manajemen PT Metito dalam memperkuat sistem pengendalian etika, pengelolaan tekanan kerja, serta kejelasan peran untuk menjaga kualitas keputusan etis karyawan.

Kata Kunci : Moral Maturity, Work Pressure, Role Conflict, Ethical Decision-Making

1. Pendahuluan

Dalam era industri modern yang ditandai oleh persaingan ketat dan dinamika organisasi yang kompleks, pengambilan keputusan etis (ethical decision-making) menjadi salah satu tantangan penting dalam dunia kerja. Menurut Jones (1991), pengambilan keputusan etis merupakan proses kognitif di mana individu menilai apakah suatu tindakan benar atau salah berdasarkan prinsip moral dan norma organisasi.

Menurut Jones (1991), *pengambilan keputusan etis (ethical decision-making)* merupakan suatu proses kognitif yang kompleks di mana individu menilai apakah suatu tindakan benar atau salah berdasarkan prinsip moral pribadi, nilai-nilai sosial, dan norma organisasi yang berlaku. Proses ini tidak hanya mencakup aspek rasional seperti penilaian atas akibat dan manfaat, tetapi juga aspek afektif yang berkaitan dengan sensitivitas moral seseorang terhadap isu yang dihadapi. Dengan kata lain, seseorang tidak serta-merta bertindak etis hanya karena mengetahui apa yang benar, melainkan melalui tahapan kesadaran moral, penilaian, niat, dan perilaku aktual yang konsisten dengan prinsip moral tersebut.

Model yang dikembangkan oleh Jones menekankan bahwa pengambilan keputusan etis bersifat "issue-contingent", artinya respons etis seseorang sangat tergantung pada karakteristik situasi moral yang dihadapi, seperti besarnya dampak (*magnitude of consequences*), tingkat konsensus sosial, kedekatan moral, dan kemungkinan akibat dari tindakan (*probability of effect*). Dengan demikian, dalam konteks organisasi, seorang karyawan yang menghadapi tekanan kerja tinggi atau konflik peran dapat mengalami penurunan sensitivitas moral karena perhatian kognitifnya lebih banyak tersita oleh target atau kepentingan organisasi dibandingkan dengan pertimbangan moral (Jones, 1991).

Lebih lanjut, teori Jones relevan untuk menjelaskan dinamika etika di tempat kerja modern di mana karyawan sering dihadapkan pada dilema moral yang tidak hitam putih. Misalnya, keputusan untuk mempercepat proyek dengan cara memangkas prosedur

keselamatan dapat dianggap efektif secara manajerial namun problematis secara moral. Dalam situasi seperti ini, individu harus menyeimbangkan nilai-nilai moral pribadi dengan ekspektasi organisasi. Treviño, L. K., dan Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, (2018) memperluas pandangan Jones dengan menyatakan bahwa pengambilan keputusan etis dipengaruhi oleh tiga dimensi utama: *individual factors* (seperti tingkat moral maturity, locus of control, dan pengalaman moral), *organizational factors* (seperti budaya etika, kepemimpinan, dan sistem penghargaan), serta *situational pressures* seperti tekanan kerja dan konflik peran.

Selain itu, dalam organisasi kontemporer yang beroperasi di bawah tekanan waktu, kompleksitas tugas, dan persaingan global, proses pengambilan keputusan etis menjadi semakin menantang. Craft (2021) menjelaskan bahwa faktor kognitif seperti *bounded ethicality* sering kali membuat individu gagal mengenali isu moral dalam keputusan sehari-hari karena fokus pada efisiensi, target, atau loyalitas terhadap atasan. Oleh karena itu, memahami model Jones menjadi sangat penting bagi organisasi seperti PT Metito, yang karyawannya sering berhadapan dengan dilema antara produktivitas teknis dan tanggung jawab etis terhadap lingkungan maupun keselamatan kerja.

Dalam kerangka teori Jones, keputusan etis juga dipengaruhi oleh tingkat *moral reasoning* dan *moral maturity* individu. Semakin tinggi kemampuan seseorang dalam menalar secara moral, semakin besar kemungkinan ia akan mengambil keputusan yang konsisten dengan prinsip etika universal, bukan sekadar berdasarkan tekanan situasional (Rest, 1986; Craft, 2021). Dengan demikian, model Jones (1991) tidak hanya menjelaskan bagaimana keputusan etis terbentuk, tetapi juga memberikan dasar teoritis yang kuat untuk meneliti bagaimana faktor-faktor seperti *work pressure* dan *role conflict* dapat memengaruhi atau bahkan mengganggu proses tersebut, serta bagaimana *moral maturity* berperan sebagai penyeimbang dalam menjaga integritas pengambilan keputusan di lingkungan kerja yang dinamis.

Dalam konteks perusahaan modern seperti PT Metito, yang bergerak di bidang pengelolaan air, infrastruktur, dan solusi lingkungan, karyawan sering kali dihadapkan pada situasi di mana keputusan etis harus diambil di bawah tekanan waktu, target proyek, dan kepentingan bisnis. Dua faktor internal yang secara signifikan dapat memengaruhi proses ini adalah *work pressure* (tekanan kerja) dan *role conflict* (konflik peran) (Hermayanti et al., 2024).

Penelitian Kunda, Baruch, & Barkai (2020) menunjukkan bahwa tekanan kerja tinggi

dapat menyebabkan kelelahan emosional, penurunan perhatian moral, dan kecenderungan untuk mengambil keputusan yang pragmatis ketimbang etis. Hal ini diperkuat oleh temuan Ali & Farooqi (2022) bahwa individu yang bekerja dalam tekanan sering kali mengalami dilema antara kepatuhan terhadap nilai moral dan pencapaian target organisasi. Tang & Ibrahim (2021) menjelaskan bahwa konflik peran dapat menimbulkan ketegangan psikologis yang mengaburkan pertimbangan moral individu. Dalam konteks organisasi yang berorientasi proyek seperti PT Metito, konflik ini dapat muncul antara kepentingan teknis, efisiensi biaya, dan kepatuhan terhadap standar keselamatan serta etika lingkungan.

Work pressure, yang didefinisikan sebagai tekanan psikologis yang dirasakan individu akibat tuntutan pekerjaan yang tinggi, tenggat waktu yang ketat, atau ekspektasi kinerja yang berlebihan, dapat menciptakan dilema etis. Ketika karyawan dihadapkan pada tekanan untuk mencapai target atau memenuhi ekspektasi di bawah keterbatasan waktu atau sumber daya, mereka mungkin tergoda untuk mengambil jalan pintas atau mengabaikan pertimbangan etis demi hasil yang diinginkan (*theory of bounded ethicality*). Tekanan ini dapat merembes ke berbagai tingkatan organisasi dan memengaruhi cara karyawan membuat keputusan sehari-hari (Murti et al., 2023). Fenomena ini seringkali muncul dalam industri yang kompetitif dan berorientasi pada hasil, di mana target produksi dan efisiensi menjadi prioritas utama (Sangkala et al., 2024).

Faktor internal lain yang berpotensi mengganggu pengambilan keputusan etis adalah *role conflict*. *Role conflict* terjadi ketika seorang individu menghadapi tuntutan peran yang saling bertentangan atau tidak konsisten, baik dari dalam maupun luar organisasi. Dalam konteks PT Metito Indonesia, seorang karyawan mungkin menghadapi konflik antara tuntutan untuk memaksimalkan produksi (peran sebagai pekerja) dan tuntutan untuk mematuhi standar keselamatan dan lingkungan (peran sebagai warga korporat yang bertanggung jawab). Konflik peran ini dapat menciptakan kebingungan moral dan mempersulit karyawan untuk menentukan tindakan yang paling etis (*role theory*) (Astuti, Y. D., & Solovida, 2023).

Dalam organisasi besar dan kompleks seperti PT Metito, karyawan seringkali memegang berbagai peran dengan tanggung jawab yang berbeda-beda. Seorang supervisor, misalnya, mungkin dihadapkan pada tekanan dari manajemen untuk meningkatkan output, sementara pada saat yang sama bertanggung jawab untuk memastikan keselamatan timnya. Konflik antara kedua tanggung jawab ini dapat menciptakan dilema etis. Demikian pula, karyawan yang berinteraksi dengan masyarakat lokal mungkin merasakan konflik antara tuntutan perusahaan untuk efisiensi operasional dan kebutuhan masyarakat sekitar (Rimbano et al., 2023).

Fenomena di lapangan menunjukkan bahwa karyawan sering kali dihadapkan pada situasi kerja yang menuntut kecepatan dan ketepatan, dengan beban tanggung jawab yang besar, risiko keselamatan tinggi, dan kepentingan stakeholder yang saling berbenturan. Hal ini berpotensi memunculkan dilema etis dalam praktik sehari-hari, seperti pelaporan kejadian, pengelolaan limbah, dan kepatuhan terhadap prosedur operasional (Hasan & Syahrizan, 2025).

Selain itu, *role conflict* di mana seorang individu menerima tuntutan peran yang saling bertentangan dari atasan, regulasi, dan norma sosial, dapat melemahkan kemampuan individu dalam membuat keputusan yang sesuai nilai-nilai etis perusahaan. Dalam kondisi seperti ini, *moral maturity* (kematangan moral) diyakini berperan penting sebagai filter internal individu dalam menentukan sikap dan perilaku etis (Ningsih, 2024).

Menurut Rest (1986) dalam *Moral Development Theory*, *moral maturity* adalah tingkat perkembangan individu dalam membedakan benar dan salah berdasarkan prinsip moral universal, bukan sekadar kepatuhan pada aturan. Individu dengan *moral maturity* tinggi cenderung mampu tetap mengambil keputusan etis meskipun dihadapkan pada tekanan atau konflik peran (Sadeqh et al., 2024).

Namun, dampak negatif tekanan kerja dan konflik peran tidak dirasakan secara seragam oleh setiap individu. Faktor kematangan moral (*moral maturity*) dapat memoderasi hubungan

tersebut. Rest (1986) menggambarkan moral maturity sebagai kemampuan individu untuk mengenali isu moral, mempertimbangkan konsekuensi tindakan, dan membuat keputusan yang konsisten dengan prinsip etika universal. Penelitian (Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, 2018) menunjukkan bahwa individu dengan tingkat moral maturity tinggi lebih mampu mempertahankan integritas etis meskipun berada dalam situasi penuh tekanan. Sementara itu, Craft (2021) menegaskan bahwa moral maturity berperan penting dalam membantu individu mengatasi tekanan organisasi dan konflik peran dengan tetap berpegang pada nilai moral pribadi.

Penelitian terdahulu telah menunjukkan adanya hubungan antara *work pressure* dan *role conflict* dengan penurunan perilaku etis dan kualitas pengambilan keputusan. Tekanan yang tinggi dapat membatasi kemampuan individu untuk mempertimbangkan implikasi etis dari tindakan mereka, sementara konflik peran dapat mengarah pada kompromi etis yang merugikan. Namun, tidak semua individu merespons tekanan kerja dan konflik peran dengan cara yang sama dalam konteks pengambilan keputusan etis (Fadli & Mahariah, 2025).

Faktor-faktor individual seperti tingkat *moral maturity* (kematangan moral) diyakini memainkan peran penting dalam memoderasi pengaruh tekanan dan konflik terhadap pilihan etis. *Moral maturity*, yang mengacu pada tingkat perkembangan penalaran moral individu, menentukan bagaimana seseorang memahami prinsip-prinsip etika dan menerapkannya dalam situasi yang kompleks (Kohlberg's *stages of moral development*). Individu dengan tingkat kematangan moral yang tinggi cenderung lebih mampu mempertahankan prinsip-prinsip etika mereka bahkan ketika menghadapi tekanan atau konflik peran (Suryanadi et al., 2025).

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan dalam literatur dengan menguji peran *moral maturity* sebagai variabel moderasi dalam hubungan antara *work pressure* dan *role conflict* terhadap *ethical decision-making*. Pemahaman yang lebih baik mengenai dinamika ini diharapkan dapat memberikan wawasan berharga bagi manajemen perusahaan dalam mengembangkan strategi untuk mempromosikan pengambilan keputusan etis di kalangan karyawan, terutama dalam menghadapi tantangan tekanan kerja dan potensi konflik peran (Padilah & Hidayat, 2025).

2. Tinjauan Pustaka

a. Work Pressure (Tekanan Kerja)

1) Defenisi Work Pressure

Menurut (Sari et al., 2025), *work pressure* didefinisikan sebagai:

“Situasi kerja yang menuntut karyawan untuk bekerja dalam intensitas tinggi dengan tenggat waktu ketat dan ekspektasi tinggi, sering kali tanpa sumber daya yang memadai untuk memenuhi tuntutan tersebut.” (Aulia et al., 2025), menguraikan bahwa dalam konteks organisasi di Indonesia, “Tekanan kerja adalah persepsi subjektif individu terhadap beban tugas berlebihan, jam kerja panjang, dan harapan kinerja tinggi dari atasan yang memicu stres psikologis.” Sementara itu (Faeni et al., 2021) menyatakan bahwa:

“*Work pressure arises when employees perceive that the job demands exceed their personal capacity and available support, which may lead to emotional exhaustion and impaired judgment.*”

Dalam lingkungan kerja yang dinamis dan berorientasi pada target seperti PT MetitoIndonesia, tekanan kerja bisa bersumber dari volume pekerjaan, standar performa tinggi, keterbatasan waktu istirahat, hingga ekspektasi dari atasan.

Menurut (Sibuea, 2024):

“*Tekanan kerja adalah persepsi subjektif individu terhadap beban tugas berlebihan, jam kerja panjang, dan harapan kinerja tinggi dari atasan yang memicu stres psikologis.*”

Konsep ini menekankan bahwa tekanan kerja bukan hanya persoalan volume pekerjaan yang objektif, tetapi bagaimana individu memersepsi dan merespons kondisi kerja tersebut.

Dalam konteks organisasi di Indonesia, di mana sistem hierarki masih kuat dan budaya kerja cenderung menuntut loyalitas penuh, tekanan kerja bisa muncul dari kombinasi tuntutan struktural dan norma sosial.

- 2) Faktor Yang Mempengaruhi Work Pressure (Tekanan Kerja) (Saputra, 2021)
 - a) Beban Tugas Berlebihan (*Work Overload*)
 - 1) Tugas yang melampaui kapasitas waktu atau tenaga karyawan.
 - 2) Sering terjadi dalam situasi deadline proyek atau target produksi tinggi.
 - b) Jam Kerja Panjang (*Extended Work Hours*)
 - 1) Lembur berulang tanpa jeda pemulihan.
 - 2) Minimnya work-life balance.
 - c) Tuntutan Kinerja Tinggi dari Atasan (High Performance Demand)
 - 1) Evaluasi berbasis target kuantitatif tanpa memperhatikan proses.
 - 2) Harapan perfeksionis tanpa dukungan nyata.
 - d) Kurangnya Sumber Daya atau Dukungan
 - 1) Fasilitas kerja yang terbatas.
 - 2) Kurangnya dukungan emosional dan teknis dari atasan atau rekan kerja.
 - e) Ketidakjelasan Peran dan Konflik Peran
 - 1) Tidak jelasnya tanggung jawab menyebabkan kebingungan dalam prioritas kerja.
 - 2) Berpotensi menimbulkan konflik nilai saat individu dipaksa memilih antara loyalitas dan integritas.

Dalam organisasi besar seperti PT Metito Indonesia, tekanan kerja bisa bersumber dari target produksi tinggi, risiko operasional, serta ekspektasi investor dan masyarakat. Jika tidak dikelola dengan baik, tekanan ini dapat melemahkan pengambilan keputusan etis, terutama bila tidak ditopang oleh moral maturity dan budaya kerja yang mendukung integritas.

Dampak *Work Pressure* (Saputra, 2021)

- a. Dampak terhadap Individu:
 1. Stres kerja
 2. Kelelahan mental dan fisik
 3. Menurunnya kepuasan kerja
 4. Gangguan kesehatan (mis. hipertensi, insomnia)
 - b. Dampak terhadap Organisasi:
 1. Penurunan produktivitas
 2. Tingginya turnover atau niat keluar
 3. Meningkatnya kesalahan kerja dan konflik antar rekan kerja
 4. Menurunnya kualitas pengambilan keputusan etis
- 3) Dimensi Work Pressure

Dimensi work pressure (tekanan kerja) menunjukkan bahwa work pressure adalah konstruk multidimensional yang dipengaruhi oleh berbagai faktor individual, organisasional, dan kontekstual. Dimensi utama work pressure meliputi (Saputra, 2021):

 - a) Beban Kerja (*Workload*)

Jumlah dan kompleksitas tugas yang harus diselesaikan dalam waktu tertentu, seringkali menimbulkan tekanan karena tuntutan yang tinggi dan deadline yang ketat.
 - b) Dukungan Sosial (*Social Support*)

Tingkat dukungan yang diterima dari rekan kerja dan atasan yang bisa mengurangi atau memperburuk tekanan kerja.
 - c) Iklim Organisasi (*Organizational Climate*)

Suasana dan budaya kerja di lingkungan organisasi yang memengaruhi persepsi tekanan kerja.
 - d) Kondisi Pekerjaan

Meliputi aspek fisik maupun psikologis pekerjaan, seperti kebutuhan mental yang tinggi,

serta target dan ekspektasi yang harus dipenuhi. (Somba et al., 2025) dalam studi mereka menyatakan bahwa stres kerja merupakan fenomena kompleks yang melibatkan dimensi beban kerja yang tinggi, iklim organisasi yang penuh tekanan, serta dukungan sosial yang terkadang kurang memadai, sehingga memengaruhi kesejahteraan psikologis pekerja. Selain itu, kecenderungan beban kerja tinggi yang terus menerus dapat menimbulkan efek negatif seperti kelelahan, penurunan konsentrasi, dan stres psikologis.

Dimensi Work pressure tidak hanya dari aspek beban kerja saja, tetapi juga bagaimana lingkungan dan struktur organisasi memberikan pengaruh signifikan terhadap tekanan yang dirasakan karyawan (Bu'ulolo et al., 2024).

Indikator tekanan kerja antara lain:

- a) Tuntutan beban kerja yang berlebihan.
- b) Tekanan waktu yang tinggi.
- c) Harapan kinerja yang tidak realistis dari atasan.
- d) Kurangnya waktu istirahat.
- e) Rasa kewalahan menghadapi tugas.

b. *Role Conflict* (Konflik Peran)

1 *Pengertian Role Conflict*

Menurut (Riyan et al., 2021), *role conflict* adalah "pengalaman tidak menyenangkan akibat tuntutan dari berbagai peran sosial yang saling bertentangan." Definisi ini menekankan aspek psikologis dari konflik peran, di mana individu terjebak dalam situasi dilematik karena harus memenuhi ekspektasi atau tanggung jawab yang tidak selaras satu sama lain.

Dalam konteks organisasi, konflik peran tidak hanya melibatkan pertentangan antar jabatan atau tugas, tetapi juga antar nilai, norma, dan tujuan yang melekat dalam peran tersebut. Misalnya, seorang auditor profesional diharapkan bersikap objektif dan independen, tetapi di sisi lain mungkin menghadapi tekanan dari atasan atau klien yang mengharapkan laporan yang lebih "menguntungkan".

2. Faktor Yang Mempengaruhi *Role Conflict*

Dalam konteks organisasi modern, *role conflict* dapat dipicu oleh berbagai faktor internal maupun eksternal yang saling berinteraksi. Salah satu faktor utama adalah role overload, di mana karyawan menerima beban tugas yang melebihi kemampuan waktu atau sumber daya yang tersedia, sehingga mereka harus membuat pilihan sulit antar tuntutan peran (Nurimansjah et al., 2023).

Selain itu, role ambiguity atau ketidakjelasan mengenai tugas, tanggung jawab, dan wewenang juga menjadi pemicu signifikan konflik peran karena individu tidak memperoleh panduan yang jelas mengenai apa yang diharapkan dari mereka (Triatmanto & Wahyuni, 2023).

Faktor berikutnya adalah multi-sender, yaitu situasi di mana karyawan mendapat instruksi yang berbeda atau bertentangan dari beberapa pihak atau atasan, sehingga terjadi konflik dalam memilih prioritas peran (Sumarni et al., 2024). Konteks pekerjaan juga memainkan peran penting tekanan waktu dan beban kerja (deadline, target produksi tinggi) meningkatkan ekspektasi yang seringkali bersaing, yang memicu konflik peran (Tyoningsih & Mulyaningsih, 2025). Selain itu, work-family conflict, yaitu benturan antara tuntutan pekerjaan dan kewajiban keluarga, terutama dalam kondisi kerja shift panjang atau pola kerja yang tidak fleksibel, juga kerap menjadi sumber konflik peran yang signifikan (Warisi, 2022).

2 Dimensi Konflik Peran

Pengembangan definisi oleh (Panjaitan et al., 2021) juga dapat dipahami melalui dua dimensi konflik:

a. Konflik Peran Internal (*Intra-role Conflict*)

Ketika satu peran memiliki tuntutan yang saling bertentangan. Misalnya, seorang supervisor diminta untuk mengejar target efisiensi, namun juga diharuskan menjaga kesejahteraan

timnya.

b. Konflik Peran Eksternal (*Inter-role Conflict*)

Ketika dua peran berbeda (misalnya peran sebagai karyawan dan sebagai orang tua) saling berbenturan, terutama dalam hal waktu, energi, dan nilai yang dibawa dari masing-masing peran.

Dampak Psikologis dan Etis (Panjaitan et al., 2021) menekankan bahwa konflik peran dapat menimbulkan tekanan emosional, kebingungan moral, dan kelelahan psikologis (*emotional fatigue*). Ketika konflik berlangsung terus-menerus tanpa penyelesaian, individu bisa kehilangan kejelasan dalam menentukan standar etika yang tepat, yang pada akhirnya memengaruhi *ethical decision-making*.

Dalam lingkungan kerja dengan tekanan tinggi seperti PT Metito Indonesia, konflik peran juga bisa berdampak pada:

- a) Penurunan kepuasan kerja
- b) Ketidakseimbangan kehidupan kerja (*work-life imbalance*)
- c) Kompromi terhadap nilai moral atau profesional
- d) Peningkatan turnover intention Implikasi Praktis

Organisasi perlu menciptakan struktur kerja yang:

- a) Jelas dalam pembagian peran dan ekspektasi
- b) Menghindari overload atau ambiguitas tanggung jawab
- c) Memberikan ruang diskusi etik dan pelatihan moral maturity
- d) Mendukung komunikasi terbuka antara lini manajemen dan staf operasional

Dalam konteks perusahaan seperti PT Metito Indonesia, konflik peran dapat muncul ketika seorang karyawan diharapkan untuk loyal kepada organisasi, namun pada saat yang sama harus mematuhi prinsip profesional atau etika kerja tertentu.

Konflik peran berisiko memunculkan dilema etis karena individu tidak dapat memenuhi ekspektasi dari berbagai pihak sekaligus. Ini mengarah pada tekanan batin dan kebingungan dalam menentukan keputusan yang tepat. Indikator konflik peran:

- a) Tuntutan kerja dari atasan yang bertentangan.
- b) Ketidakjelasan dalam peran dan tanggung jawab.
- c) Benturan antara nilai pribadi dan kebijakan organisasi.
- d) Permintaan kerja yang tidak sesuai dengan deskripsi jabatan.

c. Ethical Decision-Making (Pengambilan Keputusan Etis)

1 *Pengertian Ethical Decision Making*

(Pasaribu & Radikun, 2021) menjelaskan bahwa proses pengambilan keputusan etis tidaklah tunggal atau linier, melainkan melibatkan dua sistem psikologis utama yang saling berinteraksi, yaitu sistem intuitif-emosional dan sistem kognitif-rasional. Konsep ini dikenal sebagai dual-process model dalam ranah etika dan psikologi kognitif.

a. Sistem *Intuitif-Emosional (Emotional-Intuitive System)*

Jalur ini bekerja secara otomatis, cepat, dan berbasis emosi atau norma sosial yang tertanam. Ini sering disebut sebagai "System 1" dalam literatur psikologi kognitif (Riantika, 2021), dan dalam konteks etika, menjadi reaksi spontan terhadap situasi moral.

Ciri-cirinya:

- 1) Bersifat tidak sadar (*subconscious*)
- 2) Dipengaruhi oleh pengalaman masa lalu, budaya, dan pembelajaran sosial
- 3) Mengandalkan empati, rasa bersalah, malu, dan intuisi moral
- 4) Cocok dalam situasi tekanan waktu tinggi atau informasi terbatas

Contoh: Seorang pekerja yang langsung menolak untuk menutupi kesalahan produksi karena merasa "tidak enak hati" atau "tidak benar secara moral" meskipun belum menganalisis risiko lebih lanjut.

b. Sistem Kognitif-Rasional (Rational-Cognitive System)

Sistem ini melibatkan proses berpikir yang lebih lambat, terstruktur, dan analitis. Disebut juga sebagai "System 2", pendekatan ini mengedepankan pertimbangan logis, konsekuensi tindakan, serta nilai-nilai dan prinsip etika formal (Riantika, 2021).

Ciri-cirinya:

- 1) Sadar, *deliberatif*, dan membutuhkan waktu
- 2) Berdasarkan aturan, standar etika profesional,
- 3) hukum, dan pertimbangan akibat jangka panjang
- 4) Cocok untuk keputusan strategis, kompleks, dan memiliki konsekuensi besar
- 5) Membutuhkan *moral reasoning* dan penilaian konsekuensial

Contoh: Seorang manajer mempertimbangkan apakah melaporkan praktik fraud yang ditemukan akan berdampak pada kariernya, tim, dan reputasi perusahaan, lalu membandingkannya dengan kewajiban etik sebagai profesional.

2 Faktor yang Mempengaruhi Ethical Decision Making

a. Individual Factors (Faktor Individual)

Karakteristik personal seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, nilai pribadi, dan moral maturity berpengaruh besar pada proses pengambilan keputusan etis. Individu dengan kematangan moral tinggi cenderung menggunakan prinsip etika universal dalam menilai dilema, bukan sekadar kepatuhan pada aturan. Penelitian terbaru menegaskan bahwa *moral identity* dan *moral awareness* menjadi prediktor penting EDM di organisasi modern (Fitriyani & Graciafernandy, 2023).

b. Organizational Factors (Faktor Organisasi)

Budaya organisasi, kode etik, kepemimpinan etis, serta sistem penghargaan dan hukuman akan menentukan sejauh mana individu terdorong atau terhambat dalam membuat keputusan etis. Kepemimpinan yang otoriter dengan orientasi hasil sering kali menekan karyawan untuk mengabaikan pertimbangan etis, sementara *ethical leadership* terbukti memperkuat EDM (Panjaitan et al., 2021).

1. Situational Factors (Faktor Situasional / Konteks)

Tekanan kerja, konflik peran, keterbatasan waktu, dan peluang untuk berbuat tidak etis merupakan faktor situasional yang memengaruhi EDM. Misalnya, work pressure dan role conflict dapat mendorong individu mengambil jalan pintas dengan mengabaikan etika. Penelitian kontemporer menunjukkan bahwa situasi dengan *high job stressors* meningkatkan kemungkinan perilaku tidak etis (Fitriyani & Graciafernandy, 2023).

2. Significance of the Ethical Issue (Keseriusan Isu Etis)

Tingkat keseriusan atau konsekuensi dari suatu masalah etis juga memengaruhi keputusan. Jika konsekuensinya besar (misalnya menyangkut keselamatan manusia atau dampak finansial signifikan), individu lebih berhati-hati dan cenderung memilih keputusan etis. Dimensi ini dikenal dalam *Issue Contingent Model* oleh Jones, yang diperkuat kembali oleh riset terbaru dalam konteks bisnis global (Panjaitan et al., 2021).

3. Professional Codes and Industry Norms (Kode Etik dan Norma Profesi/Industri)

Dalam industri dengan standar etika ketat (seperti audit, kesehatan, atau pertambangan), keberadaan kode etik profesional dan norma industri berperan penting sebagai panduan EDM. Penelitian menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap kode etik organisasi berbanding lurus dengan meningkatnya keputusan etis dalam dilema pekerjaan (Gabriella & Suryaningrum, 2021).

4. Cognitive Moral Development & Moral Intensity

Tingkat perkembangan moral kognitif (berdasarkan teori Kohlberg) juga memengaruhi EDM. Individu dengan tingkat perkembangan moral yang lebih tinggi akan mempertimbangkan keadilan, hak asasi, dan prinsip universal, bukan sekadar kepatuhan buta. Moral intensity, yaitu tingkat urgensi moral dalam sebuah isu, terbukti

meningkatkan kemungkinan pengambilan keputusan etis (Gabriella & Suryaningrum, 2021).

3 Dimensi *Ethical Decision Making*

a. Moral Awareness (Kesadaran Moral)

Tahap awal di mana individu mampu mengenali bahwa suatu situasi memiliki implikasi etis. Tanpa kesadaran moral, seseorang bisa saja melihat dilema hanya sebagai masalah teknis atau bisnis biasa. Moral awareness dipengaruhi oleh sensitivitas individu, kompleksitas isu, serta norma organisasi.

“Moral awareness is the recognition that a decision or action may affect the interests, welfare, or expectations of others in an ethical sense” (Nini et al., 2024).

b. Moral Judgment (Pertimbangan Moral)

Setelah menyadari isu etis, individu melakukan penilaian apakah tindakan tertentu benar atau salah berdasarkan standar moral yang dianut. Moral judgment dipengaruhi oleh tingkat perkembangan moral (Kohlberg) maupun nilai personal. (Gabriella & Suryaningrum, 2021) menegaskan bahwa pertimbangan moral merupakan inti dari EDM, di mana individu mengevaluasi alternatif keputusan berdasarkan prinsip keadilan, kejujuran, dan tanggung jawab.

c. Moral Intention (Niat Moral)

Dimensi ini berkaitan dengan komitmen individu untuk memilih tindakan yang dianggap benar secara moral, meskipun ada tekanan eksternal. Moral intention bisa melemah jika ada konflik kepentingan, tekanan waktu, atau ancaman dari atasan. (Nini et al., 2024) menunjukkan bahwa intensitas moral suatu isu memperkuat hubungan antara moral judgment dan moral intention.

d. Moral Behavior / Ethical Action (Perilaku Etis Aktual)

Tahap akhir EDM adalah perilaku nyata yang diambil individu. Tidak semua niat moral diwujudkan dalam tindakan karena ada faktor penghalang, seperti tekanan organisasi, ketakutan akan hukuman, atau kurangnya dukungan. (Panjaitan et al., 2021) menemukan bahwa kepemimpinan etis dan budaya organisasi mendukung konsistensi antara niat moral dan perilaku etis karyawan.

(Fitriyani & Graciafernandy, 2023) menekankan bahwa keputusan etis sering kali dihasilkan dari interaksi dinamis kedua sistem. Keputusan etis yang ideal bukan hanya rasional, tetapi juga terpadu secara emosional.

- a. Intuisi yang kuat bisa menjadi sinyal awal bahwa sesuatu tidak etis, yang kemudian ditindaklanjuti dengan analisis rasional.
- b. Sebaliknya, refleksi kognitif dapat memperkuat atau memperbaiki reaksi emosional yang bias.

Dalam konteks organisasi seperti PT Metito Indonesia yang memiliki tekanan kerja tinggi dan dilema etis kompleks, pemahaman terhadap dua sistem ini sangat penting:

- a) Training etika sebaiknya tidak hanya fokus pada aturan, tetapi juga membentuk kesadaran moral dan intuisi etis.
- b) Manajemen perlu menciptakan ruang refleksi dan diskusi etika, bukan hanya mengejar target atau efisiensi.
- c) Karyawan perlu diberikan dukungan psikologis untuk menjaga keseimbangan antara reaksi emosional dan pertimbangan rasional dalam situasi dilema.

Dual-process model dari (Fitriyani & Graciafernandy, 2023) memberikan pendekatan komprehensif untuk memahami bagaimana individu membuat keputusan dalam situasi etis. Kombinasi antara kecepatan intuisi dan ketajaman analisis menjadi fondasi penting bagi praktik etika yang sehat di lingkungan profesional.

d. *Moral Maturity* (Kematangan Moral)

1 Defenisi *Moral Maturity*

(Nababan et al., 2025) menyatakan bahwa,

“Moral maturity is the developed capacity to distinguish right from wrong and to behave consistently with moral norms and values, reaching the highest operational stage of ethical reasoning.”

Kematangan moral adalah kemampuan seseorang untuk secara konsisten bertindak sesuai nilai moral yang diyakininya, bahkan dalam situasi kompleks dan penuh tekanan.

Individu dengan tingkat kematangan moral tinggi mampu menahan tekanan atau konflik dan tetap bertindak berdasarkan nilai-nilai etis. Dua aspek utama menurut Thorkildsen (Nababan et al., 2025):

- a. Penilaian moral terintegrasi: mempertimbangkan norma dan dampaknya terhadap kesejahteraan orang lain.
- b. Komitmen pada etika universal: melebihi sekadar kepatuhan formal, melibatkan prinsip-prinsip moral pribadi yang mendalam.

(Purwati et al., 2022), menyatakan bahwa:

“Moral maturity refers to an individual’s internalized moral framework that guides ethical decision-making, especially in ambiguous or conflicting situations.”

Kematangan moral mencerminkan sejauh mana seseorang memiliki kerangka moral yang terinternalisasi yang dapat digunakan untuk membuat keputusan etis, bahkan saat dihadapkan pada konflik kepentingan.

(Hanafiah, 2024): *“Moral maturity is characterized by the progression from externally imposed rules to internal moral judgment and accountability.”*

Kematangan moral adalah proses transisi dari kepatuhan terhadap aturan eksternal ke tanggung jawab pribadi yang bersumber dari keyakinan moral internal.

Kematangan moral adalah kapasitas psikologis dan etis yang telah berkembang secara utuh, di mana individu (Nababan et al., 2025):

- a. Tidak hanya memahami apa yang benar dan salah, tetapi juga
- b. Memiliki komitmen internal untuk bertindak sesuai dengan nilai-nilai moral tersebut secara konsisten, bahkan saat dihadapkan pada tekanan, konflik, atau insentif untuk berbuat sebaliknya.

2 Faktor yang Mempengaruhi *Moral Maturity*

a. Pendidikan dan Tingkat Pengetahuan

Pendidikan berperan penting dalam membentuk tingkat kematangan moral seseorang. Semakin tinggi pendidikan, semakin besar peluang individu untuk memahami nilai-nilai etika, norma sosial, dan dilema moral secara kritis. (Purwati et al., 2022) menekankan bahwa pendidikan formal dan pengalaman belajar etika berhubungan positif dengan perkembangan moral maturity dalam konteks profesional.

b. Pengalaman Hidup dan Lingkungan Sosial

Interaksi sosial, pengalaman kerja, serta keterpaparan terhadap dilema moral nyata di lingkungan kerja maupun kehidupan sehari-hari dapat meningkatkan kedewasaan moral. Lingkungan yang suportif akan memperkuat kepekaan moral individu. (Hanafiah, 2024) menjelaskan bahwa lingkungan sosial yang etis serta role model moral yang kuat mampu mempercepat internalisasi nilai moral pada karyawan.

c. Budaya Organisasi dan Nilai Kolektif

Budaya organisasi yang menjunjung tinggi integritas, transparansi, dan akuntabilitas dapat memperkuat moral maturity. Jika organisasi permisif terhadap pelanggaran etika, maka individu cenderung mengalami stagnasi atau regresi dalam perkembangan moral. (Melayu et al., 2022) menemukan bahwa budaya organisasi yang berbasis etika berkontribusi signifikan dalam mendorong moral maturity pekerja di sektor korporasi.

d. Religiusitas dan Nilai Spiritual

Religiusitas sering kali menjadi faktor intrinsik yang memengaruhi moral maturity karena menginternalisasi nilai-nilai universal seperti kejujuran, keadilan, dan empati. (Besari, 2021) menyebutkan bahwa nilai spiritual berperan sebagai dasar kontrol diri dalam pengambilan keputusan moral yang matang.

e. Kepribadian dan Faktor Psikologis

Karakter personal, seperti empati, conscientiousness, serta locus of control internal, berkontribusi terhadap kematangan moral. Individu dengan empati tinggi cenderung lebih matang dalam membuat pertimbangan etis. (Melayu et al., 2022) menekankan bahwa faktor psikologis seperti regulasi emosi dan empati moral berpengaruh kuat terhadap moral maturity, khususnya di kalangan profesional muda.

Karakteristik Individu yang Memiliki *Moral Maturity* Tinggi (Hanafiah, 2024):

1. Konsistensi Moral

Tidak bersikap oportunistik; nilai etika tetap dipegang walau berisiko.

2. Refleksi Etis yang Mendalam

Mampu menganalisis situasi kompleks melalui pertimbangan etis yang tidak semata-mata legal-formal.

3. Komitmen pada Nilai Universal

Mengutamakan keadilan, integritas, dan kesejahteraan bersama, bukan hanya kepatuhan administratif.

4. Keberanian Moral (Moral Courage)

Mampu menyuarakan kebenaran dan menolak tindakan tidak etis, meskipun menghadapi tekanan sosial atau organisasi.

Berdasarkan penjelasan Thorkildsen, individu yang telah mencapai "*highest operational stage of ethical reasoning*" menunjukkan kemampuan untuk (Hanafiah, 2024):

1. Membuat keputusan yang tidak hanya menguntungkan diri sendiri atau kelompok, tetapi juga mempertimbangkan:

- a. Dampaknya terhadap hak asasi manusia,
- b. Keseimbangan kepentingan berbagai pihak,
- c. Prinsip-prinsip moral seperti kejujuran, keadilan, dan tanggung jawab sosial.

Moral maturity menjadi faktor penentu kualitas pengambilan keputusan etis, karena:

- a. Orang dengan moral maturity tinggi cenderung menggunakan jalur kognitif- reflektif, bukan hanya intuisi atau tekanan emosional.
- b. Mereka lebih mampu menolak instruksi tidak etis, mencari alternatif yang sesuai dengan nilai, dan mempengaruhi orang lain untuk melakukan hal yang benar.

3 Dimensi Moral Maturity

a. Moral Awareness (Kesadaran Moral)

Kemampuan individu untuk mengenali adanya isu etis dalam suatu situasi. Indikatornya antara lain:

- 1) Menyadari perbedaan antara perilaku etis dan tidak etis.
- 2) Sensitif terhadap dampak keputusan pada orang lain.
- 3) Mampu mengidentifikasi konflik nilai dalam pekerjaan. (Purwati et al., 2022) menekankan bahwa kesadaran moral adalah tahap awal penting dalam perkembangan moral maturity.

b. Moral Judgment (Pertimbangan Moral)

Kemampuan untuk menilai tindakan benar atau salah berdasarkan prinsip moral yang konsisten.

Indikator:

- 1) Menilai suatu keputusan dengan prinsip keadilan dan kejujuran.
- 2) Menggunakan standar moral universal dalam menimbang keputusan.

- 3) Tidak hanya mempertimbangkan keuntungan pribadi, tetapi juga kepentingan kolektif. (Melayu et al., 2022) menyebutkan bahwa moral judgment dipengaruhi oleh tingkat pendidikan etika dan pengalaman menghadapi dilema etis.

c. Moral Motivation (Motivasi Moral)

Dorongan internal untuk menempatkan nilai moral di atas kepentingan pribadi atau keuntungan jangka pendek.

Indikator:

- 1) Memprioritaskan kepentingan moral meski ada tekanan.
- 2) Memiliki komitmen terhadap nilai etika organisasi.
- 3) Menolak kompromi pada prinsip etis demi keuntungan pribadi. (Melayu et al., 2022) menemukan bahwa motivasi moral berhubungan kuat dengan budaya organisasi yang etis.

d. Moral Character (Karakter Moral/Keberanian Moral)

Kapasitas untuk bertindak sesuai dengan keputusan moral meskipun menghadapi hambatan atau konsekuensi negatif.

Indikator:

- 1) Konsisten antara prinsip moral dengan tindakan nyata.
- 2) Berani mengambil keputusan etis meski merugikan diri sendiri.
- 3) Mampu menahan diri dari perilaku tidak etis meski ada kesempatan. (Besari, 2021) menekankan bahwa karakter moral sangat dipengaruhi oleh regulasi emosi dan empati moral.

Dalam perusahaan berskala besar dengan lingkungan kerja yang kompleks seperti PT Metito Indonesia, kematangan moral menjadi penting karena:

- a) Karyawan sering dihadapkan pada dilema antara target operasional dan prinsip etika.
- b) Terdapat tekanan dari atasan, sistem, atau budaya organisasi yang bisa mendorong kompromi moral.
- c) Individu yang matang secara moral tidak hanya bertindak sesuai aturan, tetapi juga menilai apakah aturan tersebut adil dan etis.

Dalam konteks moderasi, moral maturity berfungsi sebagai pelindung yang memperkuat integritas etis individu, bahkan saat menghadapi tekanan kerja atau konflik peran.

Indikator *moral maturity* (Besari, 2021):

- a) Konsistensi dalam prinsip moral.
- b) Kemampuan menilai benar-salah secara reflektif.
- c) Kemandirian dalam mengambil keputusan etis.

H1: Work pressure berpengaruh negatif terhadap ethical decision-making pada karyawan PT MetitoIndonesia.

H2: Role conflict berpengaruh negatif terhadap ethical decision-making pada karyawan PT MetitoIndonesia.

H3: Moral maturity memoderasi pengaruh work pressure terhadap ethical decision-making pada karyawan PT MetitoIndonesia.

H4: Moral maturity memoderasi pengaruh role conflict terhadap ethical decision-making pada karyawan PT MetitoIndonesia.

3. Metode Penelitian

a. Jenis dan Desain Penelitian

1. Jenis: Kuantitatif Asosiatif dengan pendekatan Kausal (Sebab-Akibat).
2. Tujuan: Menguji pengaruh *Work Pressure* dan *Role Conflict* terhadap *Ethical Decision-Making*, dengan *Moral Maturity* sebagai variabel moderasi.
3. Desain: Kausal-komparatif melalui pendekatan Survei (Kuesioner) dan model Interaksi Moderasi (MRA).

- b. Tempat dan Waktu
 - 1. Lokasi: PT Metito Indonesia.
 - 2. Waktu: Oktober – Desember 2025 (2 bulan).
- c. Populasi dan Sampel
 - 1. Populasi: 250 karyawan tetap PT Metito Indonesia.
 - 2. Sampel: Minimal 152 responden (dihitung menggunakan *Sample Size Calculator* dengan tingkat kepercayaan 95% dan *margin of error* 5%).
- d. Definisi Operasional Variabel

Variabel	Indikator Utama
Work Pressure (X1)	Beban kerja berlebih, tekanan waktu, harapan tidak realistis.
Role Conflict (X2)	Tuntutan bertentangan, ketidakjelasan peran, benturan nilai pribadi vs kebijakan.
Ethical Decision-Making (Y)	Kepekaan isu etis, penilaian moral, komitmen pada keputusan etis.
Moral Maturity (M)	Konsistensi prinsip, kemampuan refleksi benar-salah, kemandirian etis.

- E. Teknik & Instrumen Pengumpulan Data
 - 1. Kuesioner: Skala Likert 1–5 (Sangat Tidak Setuju s/d Sangat Setuju).
 - 2. Studi Dokumentasi: Data sekunder (profil perusahaan, laporan tahunan).
- F. Teknik Analisis Data (SmartPLS 4)
 - 1. Evaluasi Outer Model (Validitas & Reliabilitas)
 - Validitas Konvergen: Outer Loading ≥ 0.70 dan AVE ≥ 0.50 .
 - Validitas Diskriminan: Kriteria Fornell-Larcker dan HTMT ≤ 0.90 .
 - Reliabilitas: Cronbach's Alpha ≥ 0.70 dan Composite Reliability ≥ 0.70 .
 - 2. Evaluasi Inner Model (Model Struktural)
 - R-Square (R^2): Mengukur kekuatan pengaruh (Kuat: 0.75, Moderat: 0.50, Lemah: 0.25).
 - Q-Square (Q^2): Relevansi prediktif ($Q^2 > 0$).
 - f-Square (f^2): Kontribusi variabel (Besar: 0.35, Sedang: 0.15, Kecil: 0.02).
 - 3. Uji Hipotesis & Moderasi (Bootstrapping)
 - Signifikansi: P-Value ≤ 0.05 atau T-Statistics ≥ 1.96 .
 - Analisis Moderasi: Menggunakan Product Indicator Approach atau Two-Stage Approach.
 - Jika beta moderasi positif: Moral Maturity memperkuat hubungan.
 - Jika beta moderasi negatif: Moral Maturity memperlemah hubungan.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

- a. Deskripsi Lokasi Penelitian
 - 1. Profil Perusahaan: PT Metito Indonesia berdiri pada 3 Desember 1996, merupakan pemimpin global dalam sistem pengolahan air bersih, air limbah, dan desalinasi dengan pengalaman lebih dari 50 tahun.
 - 2. Standar Mutu: Operasional dijalankan berdasarkan Integrated Management System (IMS) yang mengacu pada standar internasional ISO 9001, ISO 1002, dan OHSAS 18001.
 - 3. Unit Operasional: Di wilayah Pelabuhan Tanjung Priok, PT Metito fokus pada proses bisnis penjualan air bersih siap minum hasil desilasi air laut untuk kebutuhan kantor dan logistik kapal.
 - 4. Struktur Organisasi: Dipimpin oleh Operational Manager yang membawahi fungsi produksi, distribusi, dan manajemen anggaran, serta didukung oleh HRD Manager yang mengelola sumber daya manusia.

- b. Deskripsi Responden (n = 152)

Karakteristik pegawai PT Metito yang menjadi sampel penelitian adalah:

1. Jenis Kelamin: Didominasi laki-laki (61,8%).
 2. Usia: Mayoritas berada pada kelompok usia 30–39 tahun (44,1%).
 3. Pendidikan: Mayoritas berpendidikan S1 (55,92%) dan S2/S3 (23,03%).
 4. Masa Kerja: Sebagian besar telah bekerja selama >5–10 tahun (31,6%).
- c. Hasil Uji Frekuensi Variabel
1. Work Pressure (X1): Berada pada kategori sedang. Tekanan dominan berasal dari beban kerja (over capacity), deadline, serta keterbatasan sarana dan prasarana.
 2. Role Conflict (X2): Berada pada kategori sedang. Konflik lebih banyak disebabkan oleh faktor struktural seperti kurangnya dukungan sumber daya, bukan karena nilai personal.
 3. Moral Maturity (Z): Berada pada kategori sedang hingga tinggi. Responden menunjukkan tanggung jawab etis dan menghargai peraturan, meski masih dipengaruhi kepentingan pribadi dalam kondisi tertentu.
 4. Ethical Decision Making (Y): Berada pada kategori sedang. Responden cenderung mempertimbangkan aspek etis dan keadilan, namun penerapannya masih bersifat situasional.

d. Hasil Uji Statistik Deskriptif (Mean & SD)

Analisis ini menggunakan interval kelas untuk menentukan kategori (Skor 2,61 – 3,40 = Sedang; 3,41 – 4,20 = Tinggi).

Variabel	Rata-rata (Mean)	Interpretasi
Work Pressure (X1)	3,105 – 3,327	Sedang
Role Conflict (X2)	3,183 – 3,471	Sedang - Tinggi
Moral Maturity (Z)	3,157 – 3,601	Sedang - Tinggi
Decision Making (Y)	3,098 – 3,490	Sedang - Tinggi

e. Hasil Analisis Data PLS-SEM (Outer Model)

Validitas Konvergen: Terpenuhi. Seluruh indikator memiliki nilai outer loading > 0,70. Nilai Composite Reliability (CR) untuk semua variabel sangat tinggi (> 0,96), yang berarti instrumen sangat konsisten.

Validitas Diskriminan: Terpenuhi. Hasil uji cross loading menunjukkan setiap indikator memiliki korelasi tertinggi pada konstruksya sendiri dibandingkan dengan konstruk lainnya.

4.2 Pembahasan

a. Pengaruh Work Pressure (Tekanan Kerja)

1. Hasil: Berpengaruh positif dan paling signifikan (Koefisien: 0,647; p-value: 0,000).
2. Analisis: Tekanan kerja (deadline, beban kerja, keterbatasan sarana) justru memicu kewaspadaan etis.
3. Konteks: Di lingkungan berisiko tinggi seperti PT Metito, tekanan mendorong karyawan lebih berhati-hati dan patuh pada prosedur untuk menghindari kesalahan fatal yang berdampak hukum atau keselamatan.

b. Pengaruh Role Conflict (Konflik Peran)

1. Hasil: Berpengaruh positif dan signifikan (Koefisien: 0,167; p-value: 0,022).
2. Analisis: Tumpang tindih tanggung jawab mendorong individu menjadi lebih reflektif dan rasional dalam bertindak.
3. Konteks: Konflik antara target proyek dan standar keselamatan berfungsi sebagai mekanisme pengendali yang memperkuat kualitas keputusan etis melalui proses pertimbangan konsekuensi (Teori Rest).

- c. Pengaruh Moral Maturity (Kematangan Moral)
 - 1. Hasil: Berpengaruh positif dan signifikan (Koefisien: 0,194; p-value: 0,014).
 - 2. Analisis: Semakin tinggi kematangan moral (orientasi pada nilai universal dan keadilan), semakin baik kualitas keputusan etis.
 - 3. Konteks: Individu dengan moral matang cenderung bertanggung jawab atas dampak sosial dan mengutamakan norma di atas kepentingan pribadi (Teori Kohlberg).
- d. Analisis Interaksi Moderasi (Moral Maturity)
 - 1. Moral Maturity pada Role Conflict
 - a. Hasil: Tidak memoderasi (p-value: 0,208).
 - b. Alasan: Dalam situasi konflik peran yang tinggi, karyawan lebih mengandalkan struktur organisasi dan SOP daripada nilai moral personal. Faktor situasional (tuntutan tugas) lebih dominan dibandingkan faktor karakter individu.
 - 2. Moral Maturity pada Work Pressure
 - a. Hasil: Tidak memoderasi (p-value: 0,148).
 - b. Alasan: Tekanan kerja bekerja sebagai faktor situasional yang berdiri sendiri. Kepatuhan etis di PT Metito lebih dikendalikan oleh sistem manajemen (ISO) dan mitigasi risiko perusahaan.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

- a. Moral Maturity berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ethical Decision Making, yang menunjukkan bahwa semakin tinggi kematangan moral karyawan, semakin baik kualitas keputusan etis yang diambil.
- b. Role Conflict berpengaruh positif dan signifikan terhadap Ethical Decision Making, yang berarti konflik peran mendorong karyawan untuk lebih mempertimbangkan aspek etika dalam pengambilan keputusan.
- c. Work Pressure berpengaruh positif dan signifikan serta menjadi variabel paling dominan terhadap Ethical Decision Making, sehingga tekanan kerja memiliki peran terbesar dalam memengaruhi keputusan etis.
- d. Moral Maturity tidak terbukti memoderasi pengaruh Role Conflict dan Work Pressure terhadap Ethical Decision Making, sehingga variabel ini lebih berperan sebagai prediktor langsung daripada sebagai variabel moderasi.

5.2 Saran

- a. Bagi Perusahaan
Perusahaan disarankan untuk memperkuat budaya etika kerja, mengelola tekanan kerja secara proporsional, serta meminimalkan konflik peran melalui pembagian tugas yang jelas agar kualitas keputusan etis karyawan tetap terjaga.
- b. Bagi Karyawan
Karyawan diharapkan terus meningkatkan kematangan moral dan kesadaran etika dalam menghadapi tekanan kerja dan tuntutan peran.
- c. Bagi Peneliti Selanjutnya
Penelitian selanjutnya disarankan untuk menambahkan variabel lain seperti ethical leadership, budaya organisasi, atau iklim etika, serta memperluas objek penelitian agar hasilnya lebih general.

Daftar Pustaka

- Ali, M., & Farooqi, S. (2022). Work pressure and ethical behavior: The moderating role of moral reasoning. *Journal of Business Ethics*, 179(2), 341–355.
- Astuti, Y. D., & Solovida, G. T. (2023). Sociodemographic Variables And Ethical Decision- Making:

- A Survey Of Professional Accountants In Indonesia. *Jurnal Akuntansi*, 17(2), 199–223.
- Aulia, S., Putri, N. H., Pramudita, Z. A., & Wahyuni, S. (2025). Pengaruh Work Pressure, Kelelahan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Stres Kerja sebagai Mediasi, Sektor Farmasi. *MAMEN: Jurnal Manajemen*, 4(4), 668–682.
- Besari, A. (2021). Perkembangan sikap dan nilai moral peserta didik usia remaja. *Jurnal Paradigma*, 11(1), 25–43.
- Bu'ulolo, A., Arisman Aritomang, Y., & Tiara Tanjung, Y. (2024). Pengaruh Pembagian Kerja dan Wewenang Karyawan Terhadap Prestasi kerja Melalui Tekanan Kerja Pada Rumah Sakit Umum Estomihi Medan. *Jurnal Review Pendidikan Dan Pengajaran*, 7(1), 1–10.
- Craft, J. (2021). A review of the empirical ethical decision-making literature: 2010–2020. *Journal of Business Ethics*, 171(1), 1–28.
- Fadli, F., & Mahariah, M. (2025). The Effectiveness of the Student Executive Board Management of FITK UIN-SU in Developing the Personality Competence of Prospective Islamic Education Teachers. *Journal of General Education and Humanities*, 4(4), 1603–1618.
- Faeni, D. P., Puspitaningtyas, R., & Safitra, R. (2021). Work Life Balance, Peningkatan Karir Dan Tekanan Kerja Terhadap Produktivitas: Kasus Pada Lembaga Sertifikasi Profesi P3 Pembangun Penyuluh Integritas Bangsa. *Studi Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, 1(1), 45–57.
- Fitriyani, A., & Graciafernandy, M. A. (2023). Pengaruh Faktor Individual terhadap Pengambilan Keputusan Etis Konsultan Pajak. *Jurnal Ilmiah Aset*, 25(2), 99–104.
- Gabriella, Y., & Suryaningrum, D. H. (2021). Faktor-Faktor Determinan yang Memengaruhi Pengambilan Keputusan Etis Auditor dengan Sensitivitas Etika sebagai Variabel Intervening. *Public Management and Accounting Review*, 2(1), 23–35.
- Hanafiah, M. (2024). Perkembangan Moral Anak Dalam Perspektif Pendidikan:(Kajian Teori Lawrence Kohlberg). *Ameena Journal*, 2(1), 75–91.
- Hasan, Z., & Syahrizan, M. (2025). The Untold Stories Of Sharia Bankers: A Narrative Inquiry Into Ethical Dilemmas In Islamic Financial Institutions. *E-Journal of Islamic Thought & Understanding*, 8(2), 11–35.
- Hermayanti, W. D., Eri, K., Antarini, A., & Suryatama, K. (2024). A Study Case of Dilemmatic Situations Decision Making Tendency: Ethics or Morality? From the Perspective of Indonesian EFL Teachers. *Journal of Education Research*, 5(4), 4835–4852.
- Jones, T. M. (1991). Ethical decision-making by individuals in organizations: An issue- contingent model. *Academy of Management Review*, 16(2), 366–395.
- Melayu, R. N., Candra, I., & Anggawira, A. (2022). Hubungan Antara Moral Judgment Maturity Dan Perilaku Cheating Pada Siswa Mas Bahrul Ulum Pulau Tello, Nias Selatan. *Holistic Science*, 2(1), 9–17.
- Murti, S. A., Wijayanti, D., & Cahyadi, R. T. (2023). Emotional intelligence moderates role conflict, role ambiguity, ethics sensitivity on auditor performance. *International Student Conference on Accounting and Business*, 2(2), 1–11.
- Nababan, M. E., Hutagalung, I., Hutapea, M. J., & Turnip, H. (2025). Karakteristik Perkembangan Kognitif Sosial dan Moral pada Remaja dan Dewasa. *Jurnal Pendidikan Sosial Dan Humaniora*, 4(1), 220–229.
- Ningsih, E. W. (2024). Review Of Psychoanalysis In Character Formation In Fifth Semester Students Of The Department Of English Literature, Balikpapan University. *Prologue: Journal on Language and Literature*, 10(2), 391–400.
- Nini, N., Wiajaya, R. S., & Rahmaita, R. (2024). Pengaruh Gender, Machiavellianisme, Narsisme dan Empati Terhadap Pengambilan Keputusan Etis Dengan Studi Kasus Mahasiswa Akuntansi di Kota Padang. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Dharma Andalas*, 26(1), 114–123.
- Nurimansjah, R. A., Mursida, M., & Syahdi, M. Z. (2023). Analysis Of the Influence of Knowledge

- Management on The Influence of Dual Role Conflict on Women's Entrepreneurial Performance. *Paser Institute OF Management and Business*, 1(2), 113–122.
- Padilah, Y. M., & Hidayat, N. (2025). Noble Moral Values In Hadith: The Foundation For The Formation Of Superior Character. *Tarbiyah Islamiyah: Jurnal Ilmiah Pendidikan Agama Islam*, 15(1), 51–62.
- Panjaitan, N. A. M., Siahaan, P. B. C., Siagian, M., & Sianipar, M. R. (2021). Konflik peran ganda pada guru wanita dan kaitannya dengan stres kerja. *Jurnal Prima Medika Sains*, 3(2), 41–46.
- Pasaribu, S., & Radikun, T. B. S. (2021). Penerapan Teori Perilaku Terencana dalam Pengambilan Keputusan Etis. *Psychocentrum Review*, 3(2), 164–173.
- Purwati, P., Japar, M., & Qomariyah, L. (2022). Eksplorasi Dimensi Moralitas Remaja di Indonesia. *Bulletin of Counseling and Psychotherapy*, 4(2), 359–364.
- Rest, J. R. (1986). *Moral development: Advances in research and theory*.
- Riantika, R. L. (2021). Anti fraud dan whistleblowing intention: Peran intensitas moral dan pengambilan keputusan etis. *AFRE (Accounting and Financial Review)*, 4(1), 95–106.
- Rimbano, D., Andrinaldo, A., Sardiyo, S., Sari, T. A., & Gunawi, H. (2023). Low-Level Bank Managers: Factors that Affect Ethical Decision-Making (The Indonesian Case). *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 8(7), 71–80.
- Riyan, R. S. P., Aziza, F. N., Khusnah, H., & Utami, T. (2021). Pengaruh Konflik Peran Ganda (Work Family Conflict) Ambiguitas Peran dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Staf Karyawan (Studi Pada Universitas Nahdlatul Ulama Surabaya). *Accounting and Management Journal*, 5(2), 67–75.
- Sadeqh, H., Khakpour, R., & Shafiabadi, A. (2024). Modeling the Impact of Attachment Styles on Work Ethics with the Mediating Role of Job Adaptability. *Mental Health and Lifestyle Journal*, 2(4), 8–17.
- Sangkala, M., Hasan, M., & RUM, M. (2024). The Effect of Role Conflict, Role Ambiguity and Ethical Sensitivity on Auditor Performance with Intellectual Intelligence as a Moderating Variable. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 148–173.
- Saputra, E. M. (2021). Pengaruh Faktor Tekanan Kerja, Otonomi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Bukti Fisik, Terhadap Kepuasan Pegawai Dinas Kependudukan Dan Pencatatan Sipil Pemerintah Kota Tanjungpinang. *Jurnal Inovasi Penelitian*, 2(2), 563–574.
- Sari, R. A. A. R. P., Putra, F. I. F. S., Suryawijaya, T. W. E., Reza, A., & Kristina, E. (2025). Kerja di Rumah tapi Tertekan: Implikasi Work From Home, Tekanan Kerja, Kelelahan Digital terhadap Produktivitas Generasi Sandwich. *Modus*, 37(2), 282–299.
- Sibuea, N. (2024). The effects of work pressure, workload, and work environment on employees' performance in financial services industry. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(1), 10132–10146.
- Somba, I. S., Sambara, K., & Londong, J. P. (2025). Pengaruh Tekanan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Generasi Z di PT. Otto Pharmaceutical Industries. *Yos Soedarso Economic Journal (YEJ)*, 7(1), 91–97.
- Sumarni, I., Fahmi, M., & Rusliyawati, R. (2024). Pengaruh Ketidaktepatan Peran dan Konflik Peran terhadap Kinerja Auditor dengan Kecerdasan Emosional sebagai Variabel Moderasi. *Jurnal Simki Economic*, 7(2), 575–584.
- Suryanadi, J., Gelgel, I. P., & Paramata, W. (2025). A Buddhist Spiritual Leadership In Practice: Insights From The Indonesian Buddhayāna Council In Lampung Province. *Multidisciplinary Indonesian Center Journal (MICJO)*, 2(3), 3879–3889.
- Tang, Y., & Ibrahim, M. (2021). Role conflict, ethical decision-making and organizational climate: Evidence from emerging markets. *Journal of Management Development*, 40(4), 285–301.
- Treviño, L. K., den Nieuwenboer, N. A., & Kish-Gephart, J. J. (2018). *Unethical behavior in*

organizations. Annual Review of Psychology. 69, 305–329.

- Triatmanto, B., & Wahyuni, N. (2023). Konflik Peran Ganda Perempuan Terhadap Kinerja Melalui Stress Kerja Pada Karyawan Bank. *IQTISHODUNA Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam, 19(1)*, 53–70.
- Tyoningsih, Y. S., & Mulyaningsih, F. (2025). Pengaruh konflik peran ganda beban kerja dukungan sosial dan stres kerja terhadap hasil kinerja guru PJOK SMP Kabupaten Sleman. *Jurnal Pendidikan Jasmani Indonesia, 21(1)*, 31–40.
- Warisi, D. (2022). Pengaruh Konflik Peran, Ketidakjelasan Peran Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Pada Kantor Akuntan Publik Bandar Lampung. *Journal of Accounting Taxing and Auditing (JATA), 3(2)*, 1–11.