



TINJAUAN ETIS SITUASIONAL DALAM FORMULASI KEPUTUSAN INSENTIF BAGI *COMMUNITY WORKER* BANK SAMPAH PKK DI SIDOARJO

Rr. Febrina Prima Sari

STID Al-Hadid, Surabaya

roro.febrina@gmail.com

Abstrak: *Etika spesifik sebagai keputusan baik buruk moral di konteks situasional diperlukan bagi organisasi. Organisasi dakwah yang mengimplementasikan nilai-nilai Islam jika hanya mengandalkan kode etik umum akan kesulitan memecahkan persoalan dilema etis spesifik. Kegagalan manajer organisasi dakwah yang tidak menggunakan etika keseimbangan dalam memecahkan dilema etis spesifik bisa berisiko menciptakan ketidakharmonisan, menurunkan motivasi pekerja, dan trust issue. Bank sampah PKK Perumahan X di Sidoarjo memiliki tujuan dakwah lingkungan dengan edukasi pilah dan menabung sampah untuk meminimalisir residu yang mencemari lingkungan sekaligus mendukung penguatan ekonomi umat. Ketua PKK menerima usulan memberikan insentif bagi community worker bank sampah. Ketua PKK menghadapi dilema etis membuat formulasinya di tengah kesadaran orientasi sosial dan kewajiban mewujudkan kesejahteraan, namun community worker bekerja keras sedangkan pendanaan jumlahnya relatif kecil. Fenomena tersebut membutuhkan pemecahan masalah dengan teori membuat merumuskan keputusan etis terapan. Teori ini menguak pertimbangan perumusan keputusan etis terapan dan tahapannya hingga menghasilkan formulasi keputusan etis yang seimbang bagi berbagai pihak dalam konteks spesifik. Artikel ini menyajikan secara kualitatif tentang proses menetapkan formulasi kebijakan etis, studi kasus dilema situasional bank sampah PKK. Data digali melalui wawancara pengurus dan observasi. Artikel ini menghasilkan rumusan insentif berupa uang yang dibayarkan setahun sekali, besarnya dihitung dari total penghasilan bersih dikurangi kas mengendap bank sampah 200ribu rupiah, sisanya 10% untuk kontribusi kas PKK dan 90% untuk para community worker bank sampah.*

Kata kunci: *etika terapan, pengambilan keputusan etis, kebijakan insentif, dakwah lingkungan, pengelolaan sampah berbasis komunitas, bank sampah PKK.*

Abstract: *Situational Ethical Decision: Formulating Incentive Policies For PKK Waste Bank Community Workers In Sidoarjo. Ethical specificity regarding decisions of good or moral wrong within situational contexts is essential for organizational governance. Organizations that pursue mission-aligned objectives under Islamic values may encounter difficulties when relying solely on general codes of ethics to address context-specific ethical dilemmas. The failure of managers within such organizations to apply a balanced ethical framework in resolving particular dilemmas can increase the risk of disharmony, diminished employee motivation, and trust issues. The PKK Waste Bank of Housing X in Sidoarjo operates with environmental da'wah objectives, incorporating education on waste sorting and savings to minimize environmental residues while simultaneously supporting the economic empowerment of the community. The chairperson of PKK confronts an ethical dilemma in formulating policy amid social welfare considerations,*

despite the fact that community workers exert substantial effort within a relatively modest funding envelope. This phenomenon necessitates problem-solving founded on a theory of decision-making in applied ethics, which elucidates the considerations involved in formulating applied ethical decisions and delineates the stages required to produce a balanced ethical decision formulation for multiple stakeholders within a specific context. The present study offers a qualitative account of the process by which an ethical policy formulation is established, focusing on a case study of a situational dilemma encountered by PKK's waste bank. Data were collected through semi-structured interviews with organizational administrators and participant observation. The study yields an incentive framework consisting of an annual monetary payment, calculated from net income after deducting the bank's idle cash (IDR 200,000), with 10% allocated to PKK funds and 90% directed to community workers

Keywords: *applied ethics, ethical decision-making, incentive policy, environmental da'wah, community-based waste management, PKK waste bank*

Pendahuluan

Ketua organisasi sebagai pemegang kekuasaan tertinggi, memiliki hak untuk membuat kebijakan di lingkungan organisasi yang dipimpinnya. Pimpinan akan membuat keputusan, salah satunya didasarkan pada pertimbangan etika. Pengambilan keputusan etika spesifik diperlukan bagi manajemen *ketika menghadapi dilema etis yang sifatnya situasional. Pengambilan keputusan berdasarkan etika akan membantu manajer untuk memastikan bahwa keputusan yang dibuat tidak hanya bisa mengoptimalkan kinerja organisasi, namun juga menciptakan keadilan, menambah kepercayaan dari pelanggan, mitra, maupun karyawan, dan meningkatkan reputasi organisasi. Tantangan etis seringkali kompleks, melibatkan nilai-nilai yang bertentangan, hasil yang tidak pasti, dan konsekuensi yang signifikan. Inilah mengapa memiliki pendekatan terstruktur terhadap pengambilan keputusan etis sangat penting.*¹

Pengambilan keputusan etis berbeda dengan keputusan strategis. Pada konteks bisnis, pengambilan keputusan etis melibatkan evaluasi implikasi etis dari perilaku perusahaan, pilihan kepemimpinan, dan interaksi pemangku kepentingan, dengan tujuan untuk mempromosikan integritas, keadilan, dan tanggung jawab sosial dalam mengejar keuntungan dan kesuksesan organisasi. Artinya, dalam membuat keputusan etis, organisasi perlu mendasarkan pada pertimbangan moral integritas untuk memelihara kebijaksanaan sesuai status dirinya, berbuat adil, dan menjaga fitrah peran tanggungjawab sosial sesuai kapasitas yang dimiliki. Sedangkan pengambilan keputusan strategis didasari oleh pemetaan SWOT yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi.²

Pimpinan organisasi yang kurang mempertimbangkan etis dalam pengambilan keputusan, bisa terjebak pada pencapaian tujuan organisasi dengan cara-cara yang kurang menimbang fitrah kemanusiaan, tidak memperhatikan aspek pemeliharaan lingkungan, maupun kelangsungan organisasi jangka panjang. Misalnya insentif guru mengaji kurang layak,³ padahal targetnya tidak

¹ Chantal Hervieux et al., *Acting Responsibly: Ethical Decision-Making in Business* (Sobey School of Business, Saint Mary's University, 2025), 64, <https://pressbooks.atlanticoer-relatlantique.ca/actingresponsibly/>.

² Shofyan Affandy, 'Implementasi Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah', *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 183, <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.

³ Jamil Qasim, 'Hanya Terima 100 Ribu per Bulan, Menag Nasaruddin Sedih, Gaji Guru Ngaji Jauh dari Kata Layak', *News*, 4 December 2024, <https://news.batampos.co.id/hanya-terima-100-ribu-per-bulan-menag-nasaruddin-sedih-gaji-guru-ngaji-jauh-dari-kata-layak/>.

hanya mengajarkan anak-anak bisa membaca iqro' dan al-qur'an, melainkan juga berperan membentuk keimanan dan ketaqwaan santri pada Allah SWT. Artinya guru mengaji bekerja setiap hari dengan target yang cukup berat. Meskipun nilai ibadah menjadi guru sangat tinggi, namun tanpa keputusan etis memformulasikan insentif yang layak, institusi masjid yang memiliki kas yang besar, bisa potensi dipandang tidak memberi keadilan pada guru mengaji dan tidak menjalankan integritasnya sebagai pengelola lembaga pendidikan agama.

Kasus lain yakni keputusan pengurus harian yayasan memutuskan dana yayasan untuk investasi membeli sebidang tanah, ditengah kebutuhan utama pengembangan pendidikan Islam. Keputusan diambil tanpa rapat, tidak ada pertanggungjawaban, dan tidak tercatat dalam dokumen administrasi yayasan.⁴ Pengambilan keputusan sepihak tanpa pertanggungjawaban terhadap dana umat ini kurang memperhatikan tinjauan moral etis karena masih bisa dipertanyakan apa haknya (integritasnya) memutuskan tanpa musyawarah dengan pengurus lainnya serta bagaimana aspek keadilannya dalam mengalokasikan anggaran investasi dan alokasi untuk program pendidikan.

Dua kasus tersebut menjadi pelajaran berharga bagi pimpinan organisasi agar dalam mengambil keputusan yang mengandung dilema etis, harus mempertimbangkan pendekatan etika. Organisasi PKK Perumahan X di Sidoarjo, memiliki program tabungan bank sampah sebagai bentuk dakwah di bidang lingkungan. Para petugas bank sampah PKK jumlahnya 10 orang melakukan edukasi nilai penting pemilahan dan pengelolaan sampah kepada warga perumahan. Mereka juga mencari pengepul, menerima dan menimbang sampah dari warga, menghitung, mengurus kelengkapan administrasi hingga perlengkapan, dan membuat laporan tabungan sampah warga.

Petugas bank sampah yang sudah bekerja sejak 2024 hingga saat ini belum pernah mendapatkan insentif, selain minuman dan makanan penunjang kinerja. Berbeda dengan guru mengaji yang bertugas setiap hari, petugas bank sampah bekerjanya sebulan sekali. Tiap pengadaaan berjalan sekitar 4-5jam. Di luar pengadaaan bank sampah itu juga ada waktu lain untuk merekap tabungan sampah warga dan melayani warga/ nasabah yang mengajukan pencairan tabungan. Ketua PKK mendapat usulan dari berbagai pihak agar segera ditetapkan adanya insentif yang memadai. Ketua PKK menyadari hal itu namun belum menemukan formulasi memberikan insentif pada proporsi yang terbaik.

Proporsi yang terbaik itu diliputi dilema etis bagaimana agar menghilangkan semangat pengabdian sosial para petugas bank sampah, memuat aspek keadilan antara kebutuhan operasional serta kontribusi pada kas PKK dengan insentif yang akan diberikan. Untuk itu diperlukan upaya sistematis dan terukur secara tinjauan etis dalam menetapkan formulasi insentif bagi petugas bank sampah. Ketua PKK dihadapkan pula pada alternatif-alternatif bentuk insentifnya uang atautkah barang, berapa persentasenya, dan kapan waktu memberikan insentifnya.

Pada tulisan *Acting Responsibly: Ethical Decision Making in Bussines*, mengungkap teori proses pengambilan keputusan etis dalam situasi spesifik dalam konteks bisnis maupun organisasi. Teori ini menjelaskan model pengambilan keputusan langkah demi langkah, menganalisis dilema, menilai alternatif, dan membuat pilihan yang bertanggung jawab dalam situasi yang kompleks. Sehingga pendekatan teori ini relevan untuk menganalisis lebih dalam dilema yang dihadapi bank sampah PKK, menakar alternatif-alternatif keputusan etis terkait bentuk dan nominal insentif, serta proporsi besarnya.

⁴ 'Rp3,78 Miliar Dana Yayasan Nurul Ilmi Diduga Digelapkan, Pengurus Dilaporkan Ke Polisi', *AnalisaDaily.Com*, accessed 29 January 2026, <https://analisadaily.com:443/berita/baca/2026/01/26/1070871/rp3-78-miliar-dana-yayasan-nurul-ilmi-diduga-digelapkan-pengurus-dilaporkan-ke-polisi/>.

Artikel sejenis tulisan Herlin, Bisri, dan Tri dengan judul Upaya Pengambilan Keputusan Etis dalam Perspektif Kohlberg dalam sebuah Organisasi⁵, menghasilkan temuan deskriptif etika umum tentang bagaimana pemimpin mengambil keputusan etis, bukan kajian terapan pada organisasi tertentu. Pendekatan teori yang digunakan menggunakan perspektif Kohlberg menitikberatkan bagaimana prinsip-prinsip menjadi pemimpin yang etis. Sedangkan artikel ini tidak berorientasi menguak etika umum yang berpijak pada prinsip melainkan menghasilkan temuan keputusan etis spesifik pada situasi organisasi tertentu, bukan secara umum.

Artikel lain yang diulas oleh Amin, dengan judul Pengambilan Keputusan Investasi Dalam Pengelolaan Kas Lembaga Pendidikan: Studi Kasus Terapan Pada Lembaga ABC Surabaya, menggunakan metode yang sama dengan artikel ini yakni kualitatif dengan penerapan studi kasus. Namun demikian teori yang digunakan ialah tahap pengambilan keputusan investasi, meliputi penguasaan kondisi ekonomi internal dan eksternal, hingga menetapkan instrumen investasi. Tahapan tersebut memiliki ke-khas-an perhitungan investasi dalam dunia ekonomi. Artikel ini, menggunakan teori yang berfokus pada kekhasan pertimbangan etika, meliputi dilema, alternatif sikap etis, dan penyimpulan berdasar sudut pandang etika. Subyek yang diteliti memiliki perbedaan, yakni jika artikel ini meneliti bank sampah PKK perumahan X di Sidoarjo, artikel Amin subyeknya lembaga ABC Surabaya.⁶

Artikel Ika membahas tentang Implikasi Motivasi Dan Kompensasi Dalam Membangun Kemandirian Melalui Kegiatan Entrepreneur Pada Lembaga Sosial Yatim Dan Duafa. Metodologi yang digunakan adalah kualitatif studi kasus, sifatnya mendeskripsikan bagaimana bentuk kompensasi bagi relawan pada studi kasus di yayasan tertentu. Teori yang digunakan adalah teori motivasi dan bentuk-bentuk kompensasi. Studi kasus deskripsi kompensasi relawan di Yayasan Al Madina Surabaya. Kesimpulan terkait kompensasi yang diberikan oleh yayasan tersebut para relawan adalah dalam bentuk finansial (biaya kuliah dan modal/ pinjaman usaha tanpa sistem bagi hasil) dan non finansial (tempat tinggal, alat mandi dan cuci, wifi, laptop, dan transportasi). Kompensasi tersebut diarahkan agar mengambil peran penting dalam membangun kemandirian dan motivasi bagi karyawan maupun relawan.⁷ Sedangkan pada artikel ini metodologinya kualitatif studi kasus pada organisasi bank sampah PKK, sifatnya memberi rekomendasi desain, bukan deskriptif. Teori yang digunakan adalah langkah-langkah/ tahapan membuat keputusan etis memberi insentif, pembahasannya lebih mendalam menghasilkan kesimpulan tidak hanya tentang bentuk kompensasi, melainkan cara menetapkan besarnya, dan waktu pemberiannya.

Artikel ini diharapkan memberi kontribusi fleksibilitas penerapan teori pengambilan keputusan etis pada medan organisasi dengan karakter tidak sepenuhnya bisnis. Bank sampah PKK melakukan aktifitas membeli sampah nasabah dan menjual ke pengepul, namun mengambil keuntungan tidak murni berdasarkan perhitungan target margin dalam hitung-hitungan bisnis, namun kinerja pelayanannya dijalankan secara profesional dan transparan. Bank sampah PKK perumahan X di Sidoarjo ini karakternya semi profesional. Pengabdian sosial menjadi dasar tetap menjadi motivasi utama para community worker.

⁵ Herlin Widasiwi Setianingrum et al., 'Upaya Pengambilan Keputusan Etis Dalam Perspektif Kohlberg Dalam Sebuah Organisasi', *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora* 4, no. 09 (2023): 1–6.

⁶ Amin Kurniawan, 'Pengambilan Keputusan Investasi dalam Pengelolaan Kas Lembaga Pendidikan: Studi Kasus Terapan pada Lembaga ABC Surabaya', *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 2 (2025): 229–46, <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i2.46>.

⁷ Ika Nazilatur Rosida, 'Motivasi Dan Kompensasi Relawan Di Yayasan Al Madina Surabaya', *Journal of Industrial and Syariah Economics* 2, no. 1 (2024): 73–74, <http://digilib.uinsa.ac.id/36574/>.

Bank sampah lain yang memiliki kesamaan misi dan karakter dapat menerapkan temuan artikel ini sebagai salah satu modal meningkatkan semangat petugas bank sampah, menjaga profesionalitas kinerja bank sampah dalam melayani nasabahnya, dan meminimalisir kemudhorotan bagi stakeholder. Bagi bank sampah lain atau organisasi lain yang ingin membuat program bank sampah berbasis pengelolaan sosial-profesional bisa mempelajari bagaimana mempersiapkan penetapan insentif pekerja mereka dari tinjauan etika spesifik/ situasional.

Metode

Artikel ini menggunakan teknik pengumpulan data dan analisis kualitatif bagaimana proses pembuatan keputusan etis pendekatannya diterapkan studi kasus pada organisasi bank sampah PKK di Sidoarjo. Teknik penggalian data kualitatif meningkatkan kedalaman pemahaman peneliti terhadap fenomena yang diteliti, bersifat fleksibel sehingga memungkinkan peneliti untuk mempelajari berbagai bidang baru yang menarik.⁸ Metode ini relevan dengan konteks masalah, ketua PKK belum menentukan sikap dan membutuhkan metode kualitatif yang bersifat fleksibel untuk membuat temuan-temuan baru. Data didapat dari wawancara dengan Ketua PKK, petugas bank sampah, pengurus PKK yang bukan petugas bank sampah, dan observasi pada pelaksanaan bank sampah. Keabsahan data didapat dari triangulasi antar sumber data.

Artikel ini dianalisis secara kualitatif pada studi kasus yang ada di lingkungan bank sampah PKK untuk menghasilkan desain formulasi insentif bagi para *community worker*. Penelitian studi kasus banyak digunakan untuk meneliti fenomena kekinian.⁹ Langkah pertama dalam penelitian studi kasus adalah menentukan fokus penelitian yang tegas dan kokoh mengenai suatu obyek yang kompleks.¹⁰ Artikel ini membatasi pemecahan dilema etis dalam merespon isu pemberian insentif bagi pengurus bank sampah, bukan pengurus PKK secara keseluruhan.

Hasil dan Pembahasan

Proses Pengambilan Keputusan Etis Organisasi

Ricky menulis bahwa hampir semua yang terjadi dalam sebuah perusahaan (organisasi) melibatkan pengambilan keputusan.¹¹ Langkah pengambilan keputusan yang rasional dimulai dengan mengenali dan mendefinisikan situasi. Jika ini mengenai situasi dilema etis maka juga harus didekati dengan tinjauan etika. Langkah berikutnya adalah mengidentifikasi alternatif, mengevaluasinya, memilih alternatif terbaik, mengimplementasikan, dan mengevaluasi hasilnya.¹² Menurut Killian dan Doyle yang disampaikan Ni made dan Kadek, Pengambilan keputusan etis tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor individu, tetapi juga oleh faktor-faktor situasional.¹³ Oleh karena setiap pengambilan keputusan juga memerlukan tinjauan etika terapan.

⁸ Morissan, *Riset Kualitatif* (Prenada Media, 2019), 15–16.

⁹ Leopoldino Vasco Martins et al., *PENGANTAR METODOLOGI PENELITIAN: STRATEGI DAN TEKNIK* (CV. Intelektual Manifes Media, 2024), 275.

¹⁰ Morissan, *Riset Kualitatif*, 135.

¹¹ Ricky W. Griffin, *Manajemen*, Edisi 7, Jilid 1 (Erlangga, 2004), 259, https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_edisi_7_jilid_1/F_cZM9PXm3UC?hl=id&gbpv=1&dq=pengambilan+keputusan&pg=PA264&printsec=frontcover.

¹² W. Griffin, *Manajemen*, 264.

¹³ Ni Made Ayu Dwi Lentari Dewi and Kadek Trisna Dwiyanti, 'FAKTOR DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN ETIS OLEH KONSULTAN PAJAK: INDIVIDUAL DAN SITUASIONAL', *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis* 3, no. 1 (2018): 24, <https://doi.org/10.38043/jjab.v3i1.2096>.

Tinjauan etis menawarkan berbagai aliran prinsip/ dasar keputusan dikatakan etis atau baik. Diantaranya yakni etika hedonisme (baik sejauh memberikan kebahagiaan yang besar)¹⁴, utilitarianisme (baik bila membawa banyak manfaat yang besar)¹⁵, kepedulian (baik manakala mengedepankan hubungan relsional, mengembangkan empati dan memiliki daya tanggap yang besar)¹⁶, etika kewajiban, etika vitalisme (yang baik yang menciptakan daya/ kekuatan hidup bagi manusia)¹⁷, dan banyak tawaran lainnya. Namun manusia pada dasarnya akan berbuat baik berdasar pertimbangan banyak hal meliputi itu semua (yang membahagiakan, yang memberi manfaat, yang sesuai dengan kewajibannya, yang menunjukkan kepedulian, sejauh sesuai dengan kapasitas dirinya secara seimbang dan bersifat universal).

Dalam pengambilan keputusan, pendasaran keseimbangan sebagai etika dasar akan mengarahkan pada universalisme etika. Dimana keputusan etis didasarkan pada gagasan bahwa prinsip etika harus berlaku secara konsisten untuk semua orang di semua situasi.¹⁸

Tulisan Chantal Hervieux dkk memaparkan proses membuat keputusan etis meliputi beberapa tahap: 1) mengidentifikasi tantangan etika; 2) memahami situasi; 3) pilih alternatif terbaik; dan 4) ambil tindakan. Tahap mengidentifikasi tantangan etika adalah fase yang berfokus pada pendefinisian secara jelas keputusan yang perlu dibuat. Ada 2 pertanyaan untuk menjawab hal tersebut yakni apa keputusan yang harus diambil dan apakah hal tersebut bermuatan etis. Tahap ini semacam menjadi asumsi dasar terlebih dahulu untuk memastikan bahwa tantangan keorganisasian yang dihadapi benar adanya sebagai sebuah permasalahan yang perlu didekati dengan pendekatan etika (menyangkut dilema pertimbangan moralitas).¹⁹ Contohnya sebuah perusahaan X saat mengevaluasi penutupan pusat layanan pelanggan pedesaan. Pimpinan mulai mendengar penutupan layanan tersebut dihadapkan pada dilema moral antara potensi kekecewaan pada layanan, kekhawatiran staf dan anggota komunitas akan pekerjaannya, dan konteks pemimpin lokal menyoroti kurangnya lapangan pekerjaan yang sebanding di wilayah tersebut, padahal pengusaha diharapkan bisa menyerap tenaga kerja. Contoh tersebut memberikan gambaran bagaimana menguraikan dilema etis pimpinan menghadapi kenyataan/ tuntutan, dibandingkan dengan kapasitas pelayanan dan tuntutan pasar serta harapan keadilan bagi para staf.

Pada studi kasus ini, tahap analisis sudah menjadi asumsi awal dalam arti pihak Ketua PKK telah mengidentifikasi bahwa dilema etis dalam persoalan ini adalah mengenai bentuk insentif, besaran, dan waktu pembayarannya.²⁰ Hal ini diperkuat dengan observasi penulis ketika momentum penyuluhan bagi pengurus PKK pada 14 Desember, koordinator bank sampah menyatakan "*harus ada insentif, tapi kalau sedikit dirupakan apa dan berapa belum tahum namun harus ada*".

¹⁴ Wayan Sunampan Putra, 'Komparasi Etika Hedonisme Epikuros Dengan Filsafat Cārvāka', *Widya Katambung* 12, no. 2 (2021): 41–51, <https://doi.org/10.33363/wk.v12i2.726>.

¹⁵ Urbanus Ura Weruin, 'TEORI-TEORI ETIKA DAN SUMBANGAN PEMIKIRAN PARA FILSUF BAGI ETIKA BISNIS', *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis* 3, no. 2 (2019): 315, <https://doi.org/10.24912/jmie.v3i2.3384>.

¹⁶ Dela Khoiril Ainia, 'Etika Kepedulian dalam Perubahan Iklim dan Tanggung Jawab Moral Terhadap Generasi Masa Depan', *HUMANIKA* 32, no. 1 (2025): 107, <https://doi.org/10.14710/humanika.v32i1.72239>.

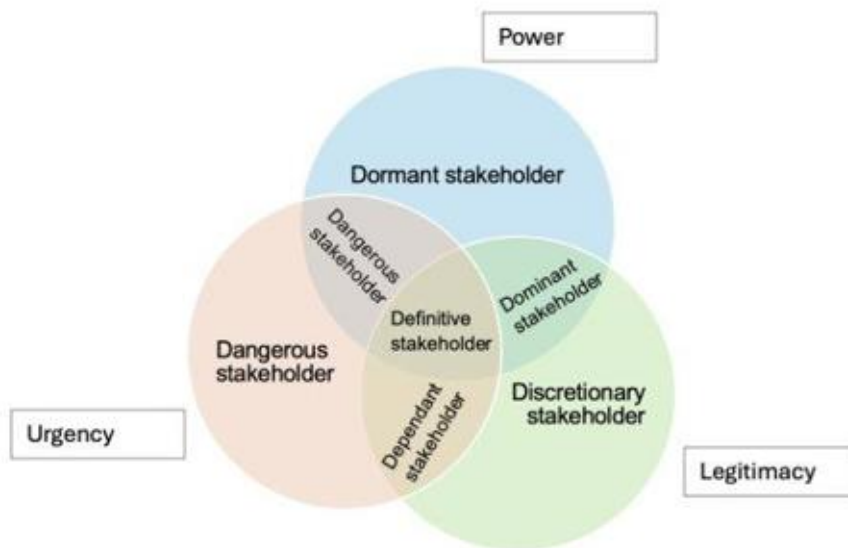
¹⁷ Hendra Asri Harahap et al., 'BAIK DAN BURUK SERTA POKOK-POKOK KEUTAMAAN AKHLAK', *Al-Muaddib : Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman* 8, no. 2 (2023): 327, <http://dx.doi.org/10.31604/muaddib.v8i2.325-330>.

¹⁸ Hervieux et al., *Acting Responsibly*, 46.

¹⁹ Hervieux et al., *Acting Responsibly*, 77.

²⁰ Ken Pratiwi, 'Dilema Putusan Insentif Petugas Bank Sampah PKK', 19 January 2026.

Tahap kedua mengenai memahami situasi. Tahap ini adalah tentang mengumpulkan informasi yang tepat, mengklarifikasi peran, dan mengidentifikasi kekuatan yang membentuk keputusan. Variable yang perlu dipetakan di antaranya: lingkungan organisasi dan pasar, persyaratan hukum yang berlaku, budaya dan kebijakan organisasi, faktor sosial, budaya, dan lingkungan, peristiwa terkini/ aktual dan tekanan publik. Tahap pemetaan situasi ini juga mengidentifikasi kondisi aktual, siapa saja pemangku kepentingan, kewenangan dan tanggungjawabnya satu sama lain, potensi ancaman, dan potensi kerjasama. Pada situasi tertentu memerlukan pendekatan teori ilmu lain untuk membuat keputusan etis. Pemangku kepentingan atau subyek yang menjadi sasaran dan terdampak keputusan etis yang diambil perlu dipetakan. Mereka adalah pihak yang memiliki kekuatan, urgensi, dan legitimasi terkait. Pihak yang tidak terlalu punya urgensi terhadap keputusan etis tidak perlu dipetakan. Sebagaimana grafik di bawah ini, yang perlu dipetakan adalah yang beririsan atau berhubungan dengan dilema etis saja.²¹



Skema 1 – Pemetaan subjek/pihak yang berpengaruh

Hal ini dikuatkan dengan artikel lain yang mengulas tentang pembuatan keputusan publik, pemimpin juga perlu mempertimbangkan berbagai pihak seperti pemerintahan struktural, dinas terkait, masyarakat, media, dan pihak lain yang terdampak seperti institusi lain yang terdampak.²² Pihak yang dipetakan bisa jadi adalah subyek individu maupun sebuah institusi/ organisasi/ perusahaan/ publik.

Tahap ketiga adalah fase dimana pimpinan organisasi membuka berbagai alternatif yang memungkinkan sebagai respon dari situasi dilema etis spesifik yang dihadapi. Alternatif yang dihasilkan harus spesifik, beragam, tidak kaku dan kreatif dalam memperitmbangkan kebutuhan berbagai pemangku kepentingan. Tujuannya adalah agar bisa memilih kebijakan yang seimbang

²¹ Hervieux et al., *Acting Responsibly*, 78–109.

²² David Malchiel et al., 'Analisis Penerapan Etika Pengambilan Keputusan Publik dalam Kebijakan Penertiban Kawasan Kalijodo Tahun 2016', *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)* 7, no. 2 (2019): 117–18, <https://doi.org/10.31629/juan.v7i2.1771>.

dalam memberi kebermanfaatan, berdampak positif baik jangka pendek maupun jangka panjang, memiliki aspek keadilan, kelayakan, menjunjung integritas dan reputasi organisasi, serta juga mempertimbangkan kapasitas organisasi. Pada konteks bisnis diilustrasikan munculnya alternatif efisiensi perusahaan: 1) layanan umum dengan AI dan yang kompleks tetap mempertahankan dikerjakan oleh staf); 2) pelayaann berbasis AI secara bertahap dan karyawan dilatih ulang; 3) kolaborasi dengan pemerintah untuk mendukung kerjasama kewirausahaan; 4) penutupan total/ PHK dengan memberikan pesangon yang besar dan pertanggungjawaban publik. Untuk mengembangkan ragam alternatif itu, beberapa tips bisa digunakan mulai dari menunda mengambil keputusan (membuka peluang kritik), dorong munculnya ide-ide liar, kembangkan ide orang lain, namun harus tetap fokus pada batasan situasi dilema yang dihadapi.²³ Setelah memunculkan beragam alternatif tersebut, nilailah seberapa kekuatan dan kelemahan dari setiap alternatif etis tersebut menggunakan perspektif pemangku kepentingan dan penalaran moral.²⁴ Artinya, setiap alternatif etis harus diukur kadar dampaknya seberapa tinggi atau rendah baik dampak positif maupun negatifnya. Secara teknis untuk mengukur kadar dampak itu bisa dengan bagan perbandingan kolom antar alternatif mana yang memiliki dampak positif yang lebih besar dari alternatif lainnya. Demikian juga untuk perbandingan dalam bagan kolom dampak negatifnya tiap alternatif.

Tahap keempat adalah fase menyimpulkan kebijakan dan implementasi. Dalam menyimpulkan harus memilih alternatif yang paling bisa dipertanggungjawabkan dari berbagai sisi pertimbangan. Kemudian implementasinya harus melalui proses komunikasi dan menjaring respon berbagai pemangku kepentingan. Selanjutnya data dan pembahasan rumusan kebijakan etis tentang bentuk, formulasi besaran, dan waktu pemberian insentif fase memahami situasi hingga keputusan etisnya diuraikan pada bab berikutnya, ditutup dengan bab penjelasan fase komunikasi dan implementasi. Pengambilan keputusan etis adalah proses yang berkelanjutan. Pemantauan hasil memastikan keputusan manajer dikomunikasikan dengan baik dan kebijakan berjalan sesuai rencana. Lebih jauh lagi, manajer mestinya mampu mengidentifikasi risiko-risiko yang tidak diinginkan. Namun untuk mengatasi risiko, memerlukan pendekatan tambahan yakni manajemen risiko atau manajemen mengatasi masa kriptis. Refleksi pada tahap implementasi mungkin akan diperlukan agar manajemen dan organisasi bisa terus berkembang.²⁵ Berikut ini skema proses pengambilan keputusan etis dalam organisasi:

²³ Hervieux et al., *Acting Responsibly*, 113–19.

²⁴ Hervieux et al., *Acting Responsibly*, 121.

²⁵ Hervieux et al., *Acting Responsibly*, 130.



Skema 2 – Pemetaan proses pengambilan keputusan etis penetapan insentif

Sekilas Bank Sampah PKK Perumahan X di Sidoarjo

Bank sampah PKK ini diinisiasi oleh PKK Perumahan X di Sidoarjo sejak tahun 2024. Bank sampah yang dijalankan oleh PKK ini memiliki misi untuk mengurangi sampah lingkungan dan menjadi salah satu media peningkatan ekonomi umat. Bank sampah tidak memiliki tempat yang paten, namun ditetapkan dilakukan di pos satpam depan perumahan. Bank sampah dijalankan setiap satu bulan sekali di luar bulan puasa ramadhan. Dalam sekali pengadaan, meliputi kegiatan penerimaan penimbangan sampah, pemilahan, lalu penjualan ke pihak pengepul sampah. Setelah penyelenggaraan bank sampah selesai, tidak ada sampah yang ditimbun/ disimpan.

Selepas pengepul membayarkan uang sampah, pengurus bank sampah yang juga bagian dari pengurus PKK ini menghitung, mencatat tabungan tiap nasabah bank sampah. Dari pendapatan dari pengepul tersebut, nasabah memperoleh 90% dari harga pengepul. Tabungan bank sampah dipotong 10% untuk digunakan sebagai kas pengelolaan operasional bank sampah. Uang tabungan sampah bisa diminta paling cepat bulan depan saat arisan PKK dan juga bisa ditabung dititipkan pengurus bank sampah hingga maksimal akan cair menjelang bulan Ramadan.

Pembahasan Formulasi Nilai Insentif

Bank sampah PKK beroperasi sebulan sekali. Nasabah diundang untuk setor sampah sejak mulai pukul 08.00-10.00. Sebagian petugas menerima dan menimbang sampah, sebagian yang lain mulai memilah sampah. Mulai pukul 10 petugas sudah packing berdasarkan klasifikasi sampah dan melakukan penimbangan dan penyeteroran/ menjual sampah pada pengepul. Kegiatan bank sampah berakhir di kisaran waktu jam 11.30 hingga 14.00, bergantung banyak sedikitnya sampah yang disetorkan oleh nasabah. Barang yang diterima dan dipilah banyak jenisnya, seperti buku, kertas, kardus, besi dan logam lainnya, alat elektronik, botol dan gelas plastik, barang plastik lainnya, sepatu/ sandal, tutup botol, jurigen, dan lain-lain dengan volume 2 barang mulai 2 tosa hingga 2 pickup. Artinya, kinerja petugas bank sampah intensitasnya sangat rendah (hanya sebulan sekali), namun secara tenaga sangat menguras fisik untuk mengurus barang dengan banyak klasifikasi dan volume yang cukup besar dalam waktu 4-6jam per sekali pengadaan.

Per sekali pengadaan asumsinya mendapat keuntungan kotor di angka antara 90-300ribu rupiah. Jika bank sampah sempat libur 2-3 bulan, maka keuntungan bersih bisa mencapai 600ribu rupiah.²⁶ Keuntungan bertambah besar manakala kinerja petugas bank sampah meningkat dalam hal pemilahan sampah.

Bank sampah mengambil potongan 10% dari nilai sampah nasabah untuk operasional yang menunjang profesionalisme pelayanan. Untuk itu, nilai kas mengendap guna keperluan biaya operasional bank sampah harus dianggarkan sebelum menetapkan nilai insentif petugas. Berdasar kaporan keuangan bank sampah, total keperluan biaya operasional peralatan dan konsumsi ringan dalam 1 tahun terakhir besarnya di angka 40-200ribu rupiah.

Bank sampah sebagai unit kegiatan PKK, diharapkan dalam keuntungannya juga memiliki sumbangsih pada kas PKK, mengingat modal awal baik sumber pendanaan maupun SDM dan donasi juga didapatkan dari permodalan PKK. Namun setelah pelaksanaan bank sampah untuk keduanya bank sampah sudah bisa mandiri dalam keuangannya.²⁷ Pada saat ini *effort* dari petugas bank sampah lebih besar daripada modal dari kas PKK.

Berbicara pembagian yang adil, penulis mengutip tinjauan sosial exchange dalam Shokhibul, menerangkan hubungan pertukaran dengan orang lain karena dari padanya kita memperoleh imbalan. Dengan kata lain hubungan pertukaran dengan orang lain akan menghasilkan suatu imbalan bagi kita. Teori pertukaran sosial pun melihat antara perilaku dengan lingkungan terdapat hubungan yang saling mempengaruhi (reciprocal). Karena lingkungan kita umumnya terdiri atas orang-orang lain, maka kita dan orang-orang lain tersebut dipandang mempunyai perilaku yang saling mempengaruhi. Dalam hubungan tersebut terdapat unsur imbalan (reward), pengorbanan (cost) dan keuntungan (profit).²⁸ Artinya, pembagian yang adil bisa didasarkan pada *effort* masing-masing pihak yang berkontribusi.

Kas PKK orientasinya adalah untuk program umum PKK, tidak hanya bank sampah, melainkan juga senam, posyandu, koperasi, sosial, dll. Namun demikian, departemen tersebut tidak memiliki kontribusi khusus pada pelaksanaan bank sampah. Dan sumber pendanaan kas PKK tidak hanya dari bank sampah. Kas umum PKK mendapat dana utama dari kas RW, jimpitan, kas anggota, bunga tabungan koperasi, persewaan piring, dll. Namun kas PKK berkontribusi sekitar 100ribu di awal mulai bank sampah 2 tahun lalu. Sedangkan jumlah petugas bank sampah yang bertugas ada 10 orang yang bekerja sangat keras mengoperasikan kinerja bank sampah. Hingga seharusnya prosentase untuk petugas bank sampah jauh lebih besar daripada prosentase untuk kas PKK, misalnya kas PKK : Petugas Bank sampah = 10-20% : 80-90%

Di sisi lain, meskipun Ketua PKK ingin memberi insentif sebagai wujud tanggung jawab terhadap kesejahteraan untuk *community worker*, namun dalam kerangka dasar ini adalah organisasi yang memiliki kegiatan sosial, maka semangat para petugas bank sampah untuk mencari ibadah sosial dan ingin mencari pahala jariah tidak boleh dihapuskan. Beberapa petugas bahkan menyampaikan, kami ini tetap ikhlas, kami dibayar atau tidak akan tetap lanjut menagabdi untuk melayani sampah warga.²⁹ Kemungkinan pendanaan dari luar bank sampah seperti kas PKK

²⁶ Ibu Sofi'i, *Laporan Keuangan Bulanan Bank Sampah PKK Perumahan X Di Sidoarjo*, Laporan Keuangan Bank Sampah (Bank Sampah PKK, n.d.).

²⁷ Pratiwi, 'Dilema Putusan Insentif Petugas Bank Sampah PKK'.

²⁸ Shokhibul Mighfar, 'SOCIAL EXCHANGE THEORY : Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial', *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 9, no. 2 (2015): 267, <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>.

²⁹ *Rapat evaluasi dan perencanaan program PKK*, insentif bank sampah dan koperasi PKK (2026).

ditetapkan pimpinan digunakan karena secara makro kas bank sampah juga tidak terlalu kecil. Sedangkan pendanaan dari sumber kas RT/ RW tidak dimungkinkan karena jumlah kas sangat minim, serta jika ada, sudah ada program lain yang sudah ditetapkan sebelumnya, krusial, tapi belum terlaksana karena kurang dana. Dari pemetaan situasional tersebut, tersebut, artinya pendanaan insentif diasumsikan hanya dari kas bank sampah yang berasal dari potongan tabungan nasabah 10% dan selisih pilah sampah yang dikerjakan oleh petugas bank sampah. Terhadap potongan tabungan sampah nasabah juga tidak dimungkinkan karena nilai sampahnya sendiri sudah kecil. Jika potongannya dinaikkan maka bisa memicu respon negatif dan menurunkan minat menabung sampah.

Dari pertimbangan kemampuan dilihat yang dari keuntungan kotor, dikurangi kewajiban menyiapkan biaya operasional dan konsumsi 40-200ribu rupiah, serta kewajiban kontribusi pada kas PKK, kesejahteraan petugas yang layak, keinginan untuk memelihara semangat ibadah sosial, rekomendasi alternatif etisnya secara prinsip kas 1) keuntungan bersih setelah operasional dikurangi minimal kas mengendap 40ribu rupiah, sisanya dibagi untuk kas PKK 10% dan Petugas 90%; 2) mengendapkan dulu kas untuk operasional bank sampah minimal di angka terbesar kebutuhan bulanan yakni 200ribu rupiah, sisanya dibagi kas PKK 10% dan petugas bank sampah 90%.

Alternatif pertama dan kedua sudah sesuai dengan proporsi modal dari PKK dan petugas bank sampah, tetap mengendapkan kas untuk operasional bank sampah, dan PKK tidak terbebani patokan nominal rupiahnya. Makin sedikit sampah dan effortnya, makin sedikit kali pengadaan bank sampah, maka makin sedikit nilai insentif yang diterima petugas, hal ini sesuai dengan usaha yang dilakukan. Bagi pengurus PKK yang tidak berkontribusi pada bank sampah ini juga bentuk keadilan, bahwa siapa yang berpartisipasi, bisa mendapat peluang insentif, sebaliknya yang tidak berpartisipasi juga adil tidak mendapat insentif. Kelebihan alternatif 1 adalah nominal yang akan masuk ke kas dan petugas lebih besar, namun risiko kas mengendap untuk bank sampah terlalu kecil. Jika ditelisik kembali, sebagai fungsi memberi kesejahteraan pada petugas yang bekerja keras 4-6jam jumlah nominal di bawah 10.000 juga tergolong terlampaui sedikit, hingga untuk beli beras atau gula 1kg pun tak sampai. Bila ada keperluan peralatan timbangan rusak, atau darurat tidak ada uang yang bisa mengcover. Berikut ini simulasi penerapan alternatif 1:

Tabel 1 - Simulasi Insentif Alternatif 1

	Laba Bersih	Kas Bank Sampah	Kas PKK	Petugas Bank Sampah	Insentif Tiap Orang Tiap Pengadaan
Min	90.000	40.000	5.000	45.000	4.500
Max	300.000	40.000	26.000	234.000	23.400
Kondisional	600.000	40.000	56.000	504.000	50.400

Kelebihan alternatif 2 ialah secara nilai untuk kebutuhan kas bank sampah lebih proporsional bisa mengcover kebutuhan dengan nominal yang lumayan agak tinggi atau keperluan darurat. Namun demikian, mengandung risiko jika dalam pengadaan laba bersihnya di bawah 200ribu rupiah, maka pengurus tidak mendapat insentif. Berikut ini simulasi alternatif 2:

Tabel 2 - Simulasi Insentif Alternatif 2

	Laba Bersih	Kas Bank Sampah	Kas PKK	Petugas Bank Sampah	Insentif Tiap Orang Tiap Pengadaan
Min	90.000	200.000	- 11.000	- 99.000	- 9.900
Max	300.000	200.000	10.000	90.000	9.000
Tertentu	600.000	200.000	40.000	360.000	36.000

Dilihat dari kondisi ekstrim pada 2 alternatif tersebut, sangat memungkinkan muncul alternatif ke-3 yakni: kas mengendap tetap di angka kebutuhan max 200ribu rupiah, sebagai modal awal penyelenggaraan bank sampah berikutnya, namun tidak dihitung per pengadaan. Agar nilainya bisa lebih bisa "manusiawi", ditentukan perhitungannya per periode/ saat menjelang lebaran. Bank sampah PKK memiliki potensi tahun 2025-2026 total laba bersih yang didapat antara 1,6juta rupiah hanya dengan 7x pengadaan (rata-rata perbulan bisa ada laba bersih 228.000 rupiah) dan dikerjakan oleh hanya 8 petugas. Di 2025 ada 5 bulan bank sampah libur, karena 3 bulan ramadhan, idul fitri, pengadaan pemilihan RT/RW, dan 2 bulan lainnya tanpa sebab. Jika di 2026-2027 bisa maksimal 10 bulan (12 bulan dikurangi bulan ramadhan dan idul fitri), maka potensi pendapatan bersih totalnya $10 \times 228.000 = 2.280.000$. Jika dikerjakan oleh 10 orang anggaplah ada penambahan laba dari pilah sampah 20% (senilai 456ribu rupiah) sehingga total laba bersih mencapai nilai 2.736.000. berikut ini simulasi dari alternatif ke 3:

Tabel 3 - Simulasi Insentif Alternatif 3

Laba Bersih	Kas Bank Sampah	Kas PKK	Petugas Bank Sampah	Insentif Tiap Orang Akumulasi
2.736.000	200.000	253.600	2.282.400	228.240

Pada alternatif ke-3 ini, Ketua PKK tetap bisa menjaga kelangsungan kebutuhan operasional bank sampah, nasabah terlayani dengan baik, petugas juga jika membutuhkan konsumsi dan dana darurat tetap tersedia, nilai insentif per petugas akumulasi jumlahnya cukup lumayan bisa menjadga motivasi mereka. Walau nilai tersebut tidak setara dengan gaji pegawai profesional. Alternatif ini memiliki kekurangan nilai kesejahteraannya tidak terlalu tinggi, namun mengandung kelebihan untuk menjaga agar motivasi pengabdian sosial tetap terjaga, sehingga masih ada nilai pahal bagi para petugas bank sampah. Dari uraian tiga alternatif tersebut, penulis menimbang kelebihan paling banyak ada pada alternatif 3 dan tidak memilih alternatif 1 maupun 2. Alternatif ini akan menjadi salah satu dasar pertimbangan waktu pemberian insentif.

Pembahasan Bentuk Insentif

Dimulai dari proses memahami situasi berorientasi untuk pemetaan kondisi lingkungan organisasi dan pasar, persyaratan hukum yang berlaku, budaya dan kebijakan organisasi, faktor sosial, budaya, dan lingkungan, peristiwa terkini/ aktual dan tekanan publik. Dilanjutkan dengan proses membuka alternatif etis secara prinsip harus spesifik, beragam dan kreatif, sehingga dapat dipertimbangkan kadar dampak positif baik jangka pendek maupun jangka panjang, memiliki aspek

keadilan, kelayakan, menjunjung integritas dan reputasi organisasi, serta juga kesesuaian dengan kapasitas organisasi. Kapasitas organisasi spesifiknya telah disimulasikan dalam tabel 3.

Petugas bank sampah terdiri dari berbagai latar belakang ekonomi: ibu rumah tangga ekonomi cukup, ibu rumah tangga ekonomi kurang, ibu rumah tangga pekerja dan ekonomi cukup, serta ada ibu bekerja orang tua tunggal. Kebutuhan hidup masing-masing petugas beragam, ada sembako, ada membeli bumbu dapur, uang saku anak, dll. Artinya, kebutuhan petugas ada yang uang, ada barang tertentu yang berbeda-beda tiap orang, dengan nominal satuan yang tentunya beragam. Sehingga untuk alternatif barang, dirasa akan menyulitkan mencari nilai barang yang sesuai kebutuhan masing-masing petugas dengan jumlah nominal yang sama persis.

Pasar/ nasabah bank sampah PKK tidak berpengaruh pada pertimbangan bentuk insentif yang akan diterima oleh petugas sampah. Preferensi nasabah hanya pada potongan dan ditetapkan atas nilai sampahnya dan pelayanan harus tetap profesional.³⁰ Sedangkan tentang kebiasaan organisasi PKK semenjak di perumahan setempat terbentuk lingkungan RT dan RW, berdasar informasi dari desa, ke depan kegiatan sosial dianggarkan dana untuk penggiatnya, dan umumnya berupa uang.³¹ Di PKK ini baru sekali mengadakan kegiatan outdoor senam sehat di kota Pandaan, untuk memberikan relaksasi, menunjang program kesehatan bagi warga dan memberikan ruang untuk refreshing yang bisa memicu kreatifitas untuk mengembangkan program PKK lebih lanjut dan solusi bagi masyarakat urban yang mengalami kepenatan dalam pekerjaan dan melaksanakan tanggungjawab keluarga. Ke depan akan diadakan kembali acara outbound bagi warga perumahan, dan ada proyeksi perbedaan biaya iuran antara anggota PKK dan yang bukan anggota PKK. Kondisi aktual ini memberi inspirasi kemungkinan adanya alternatif insentif bagi petugas bank sampah tidak diberikan dalam bentuk uang namun subsidi/ potongan biaya outbound. Asumsinya, semua petugas bank sampah pasti mengikuti kegiatan outbound tersebut sebab waktunya dikondisikan agar semua pengurus PKK diupayakan bisa ikut semua.

Sejauh ini insentif petugas bank sampah tidak lebih dari konsumsi minuman, snack ringan dan atau makanan berat (nasi box kemasan ekonomis 10rb-an). Petugas dibelikan nasi box jika bank sampah baru selesai tahap akhir pilah dan penjualan di atas jam 12 siang. Sebelumnya, ditetapkan minuman dan makanan itu karena secara pendapatan belum besar apalagi jika dibagi untuk 10 petugas, nominalnya kecil sekali, sehingga maksimal dirupakan konsumsi uang lelah setelah kerja keras. Namun demikian, dari hasil observasi, sebetulnya semua petugas tidak menuntut diberi makanan berat, tapi kalau minuman es itu wajib. Hal ini bisa berpotensi mengurangi kebutuhan maksimal modal mengendap uang kas bank sampah, sehingga meningkatkan potensi nominal untuk kas PKK dan bagian petugas bisa sedikit bertambah.

Di lingkungan perumahan ini banyak pengusaha kelas menengah, mulai pengusaha percetakan, wedding organizer, warung makanan, pemilik griya cantik (salon kecantikan), kontraktor, dan toko sembako-kelontong. Mereka semua adalah bagian dari sasaran program kegiatan PKK yang salah satunya pada visi misi kesejahteraan. Dari kondisi aktual ini bisa muncul alternatif pada pengusaha yang sudah besar dan memiliki kepedulian lingkungan bisa ditawarkan donasi untuk kesejahteraan petugas bank sampah, namun juga bisa muncul alternatif lain, jika insentif bank sampah bisa berupa barang yang dibeli dari jenis produk para pengusaha di lingkungan perumahan (bisa makanan, minuman, sembako, alat dapur, voucher perawatan

³⁰ Heri Setiawan, 'Pendapat Tentang Bank Sampah PKK', 10 January 2026.

³¹ Pratiwi, 'Dilema Putusan Insentif Petugas Bank Sampah PKK'.

kecantikan, voucher jasa renovasi rumah). Kembali lagi ke teori, bahwa sebetulnya pihak yang tidak berkaitan dengan kebijakan insentif petugas bank sampah, seperti mensejahterahkan pengusaha di lingkungan perumahan ini pada dasarnya bukan tanggungjawab PKK, melainkan dinas yang membawahi UMKM. Maka pertimbangan seperti ini meskipun bersifat seolah kreatif dan liar, pada praktiknya tidak diperlukan atau tidak bisa digunakan.

Berdasarkan pengalaman sebelumnya saat pengurus PKK bertugas mencari hadiah untuk pemenang lomba 17an dengan budget terbatas, dan harus mencari hadiah dengan nominal yang sama, mengalami beberapa kendala, di antaranya ialah: jenis barang yang dibutuhkan, merknya, jenis barangnya, dan tiap orang punya selera memilih merk/ model tertentu. Kalau konteks 17an warga cenderung pasrah mendapat hadiah apa. Namun kalau untuk insentif dari kerja keras petugas bank sampah perlu dipertimbangkan hal yang dipastikan berarti atau sesuai kebutuhan mereka.

Atas dasar pertimbangan kebutuhan tiap petugas berbeda-beda, alternatif 1 yang memungkinkan adalah bentuk insentifnya berupa uang. Sedangkan atas dasar potensi akan diadakannya acara outbound maka muncul alternatif 2 yakni bentuk insentif bagi petugas adalah subsidi biaya mengikuti program tersebut. Kelebihan dari alternatif 1 ialah bagi petugas bank sampah akan bisa memanfaatkannya sesuai dengan kebutuhan aktual yang hendak dipenuhi. Kelemahannya tidak ada. Sedangkan untuk alternatif 2, kelebihannya pada saat outbound petugas bank sampah akan diringankan dalam hal pembiayaan keberangkatan, atau bahkan bisa menjadi uang saku. Namun demikian, kegiatan outbound belum dipastikan kapan waktu pelaksanaannya. Apakah bersamaan dengan tutup periode bank sampah 2027 ataukah bahkan jauh sebelum itu, atau mungkin outbound dilaksanakan jauh hari pasca lebaran. Jika dilaksanakan sebelum pembagian insentif, maka kelebihan menjadi gugur, manfaatnya tidak ada karena uang insentif belum terkumpul sesuai potensi dalam simulasi. Jika bersamaan, maka kelebihan bisa menjadi manfaat riil. Jika outbound dilaksanakan jauh setelah tutup periode bank sampah, dan uang tidak diberikan, maka justru menjadi mudhorot karena menahan insentif hak petugas bank sampah. Selain waktu pengadaan outbound-nya belum dipastikan, juga tentang biayanya berapa belum diketahui. Sedangkan dalam kebijakan etis terapan, asumsi spesifik baik aktual maupun potensial harus sudah diketahui. Tanpa ada pemetaan spesifik yang jelas, artinya proses memahami situasi gagal dilakukan. Jika tidak memahami situasi, maka alternatif etis menjadi sangat banyak tanpa batasan yang jelas dan tidak sulit untuk menganalisis dampak, apalagi mengambil keputusan. Padahal, dalam proses melahirkan kebijakan organisasi yang berdampak pada warga (publik), keputusan yang diambil akan berdampak langsung pada kehidupan masyarakat luas.³² Oleh karena pertimbangan yang menyeluruh tersebut, penulis menyarankan alternatif bentuk insentif yang ditetapkan adalah berupa uang saja. Selain lebih fleksible, karena Ketua PKK sudah berniat untuk memberi insentif hak petugas bank sampah, maka untuk apa uang itu akan digunakan kita serahkan pada masing-masing yang bersangkutan. Keadilan dalam memberikan nominalnya juga lebih mudah tercapai karena nilainya bisa presisi. Berbeda dengan pemberian insentif berupa barang selain butuh waktu dan SDM untuk pengadaan, menetapkan barang apa saja dengan kriteria harus dibutuhkan masing-masing petugas dan total nominal yang sama juga akan rawan tidak mencapai prinsip pembagian insentif yang adil. Belum lagi jika preferensi model, merk, warna,

³² Mohamad Saleh Refra, 'Analisis Etika Birokrasi Dalam Proses Pengambilan Kebijakan Publik Di Pemerintah Kota Sorong', *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 4 (2025): 901, <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i4.9529>.

spesifikasi barang tertentu antara satu dengan lain orang berbeda dan SDM yang membelinya kurang memahaminya. Ketika barang diterima petugas, bisa jadi kurang berkenan dan unsur tujuan kesejahteraannya menjadi kurang atau bahkan tidak tercapai.

Pembahasan Waktu Pemberian Insentif

Proses memahami situasi ini harus memetakan banyak hal yang berpengaruh baik itu subyek maupun non subyek. Pertimbangan waktu pemberian insentif ini tidak terlepas dari kebijakan nilai insentif yang ditentukan dan bentuknya. Selain dari dasar pertimbangan perlunya akumulasi total agar nilainya terlihat lebih menghargai jasa kerja keras petugas. Waktu pemberian insentif sangat terikat juga dengan perhitungan akhir laba bersih keseluruhan pelaksanaan bank sampah selama satu tahun. Di sisi lain, kebutuhan manusia bisa jadi tidak bisa diduga, ada yang bisa direncanakan, namun ada juga kebutuhan yang sifatnya mendesak. Dari pertimbangan ini bisa muncul alternatif bagaimana jika petugas bank sampah ada kebutuhan mendesak bisa kasbon dulu uang pembagian insentifnya. Maksimal anggap separuh dari nilai prediksi total di periode lalu. Hal ini untuk menghindari risiko kasbon melampaui nilai jumlah insentif totalnya. Menurut Kamal Gramedia (2021) dalam Ira Cholila, Kasbon adalah pinjaman uang yang diberikan kepada perusahaan pada karyawan. Terlebih lagi, hampir setiap perusahaan kemudian akan memberikan fasilitas kasbon bagi karyawan, caranya adalah dengan meminjam uang gajinya terlebih dahulu sebelum jatuh tempo gajian. Kasbon merupakan salah satu fasilitas kemudahan pembiayaan yang diberikan oleh pihak perusahaan untuk orientasi mensejahterakan karyawan, maupun bentuk dari kepedulian perusahaan terhadap kebutuhan hidup karyawannya.³³ Dari pengertian tersebut, konteks kasbon berarti diberlakukan bagi karyawan yang bekerja penuh waktu pada sebuah organisasi bisnis. Karyawan tersebut telah memiliki kejelasan hak atas kinerjanya dengan nominal yang lebih pasti, disebut gaji. Oleh karena perhitungan kasbon yang diambil dari jatah gaji bulan depannya, bisa diukur sejauh tidak melebihi hak gaji yang didapatkan oleh karyawan.

Pada PKK perumahan X di Sidoarjo ini, selain bank sampah, juga ada program koperasi simpan pinjam. Bagi seluruh anggota PKK yang memiliki simpanan di koperasi, berhak untuk mengajukan pinjaman dengan mekanisme pengembalian diangsur 3-4x berlaku dalam 3-4 bulan. tiap periode program bank sampah, tabungan minyak jelantah, dan koperasi, momentum tutup periodenya sama, yakni di waktu bulan puasa menjelang lebaran.

Soal ekonomi petugas bank sampah memang tingkatnya beragam, namun tidak ada yang berada di bawah garis kemiskinan. Terlihat dari para suaminya bekerja, yang *single parent* juga bekerja, mereka tetap lancar bisa mengangsur cicilan perumahan. Asumsi pendapat masyarakat sebagai nasabah juga mewajari jika petugas bank sampah mendapat insentif karena kinerjanya juga menelan waktu dan tenaga yang banyak, kerjanya juga transparan dan profesional. Sehingga tidak ada potensi opini negatif dari nasabah, yang mempengaruhi kebijakan etis dalam penentuan waktu pemberian insentif.

Dari pemetaan tersebut ada peluang dua alternatif etis untuk dianalisa kadar kelebihan dan kekurangannya, yakni alternatif 1) membagikan insentif satu kali di akhir periode, 2) memberikan insentif dua kali di pertengahan dan akhir periode, dan 3) memberikan insentif di akhir periode, tapi jika ada petugas yang butuh uang boleh kasbon dulu. Alternatif pertama mengandung kelebihan

³³ Laporan Magang, *PEMBUKUAN KASBON SEMENTARA UNTUK MEMPERMUDAH LAPORAN KEUANGAN PADA PT JANUARDI LOGISTIK*, n.d., 12.

bahwa nominal yang diterima oleh petugas bank sampah akan terakumulasi terlihat nominalnya besar seklaigus. Hal ini menjadikan tujuan kesejahteraan lebih terlihat dicapai dengan maksimal. Moment sekali menjelang lebaran itu juga mengandung makna yang dalam bagi petugas bank sampah karena hidup dalam masyarakat yang ketika moment menjelang lebaran memiliki tradisi mudik dan atau saling silaturahmi dengan keluarga dan kerabat.³⁴ Pada moment mudik lebaran tersebut, tingkat konsumsi masyarakat makin tinggi.³⁵ Artinya mereka membutuhkan tambahan penghasilan yang bisa diharapkan untuk memenuhi kebutuhan mudik atau silaturahmi lebaran. Bahkan jika biaya komunikasi jarak jauh dengan internet sudah lebih terjangkau, budaya mudik tidak tergantikan.³⁶ Sehingga alternatif pertama ini sangat efektif menunjang kesejahteraan di moment menjelang lebaran.

Selain itu, memiliki kelebihan dari sisi nominal yang terlihat besar, ini juga menumbuhkan semangat dan rasa dihargai karena pengabdianya. Menjelang momentum lebaran tersebut, semua pengurus PKK yang juga menjadi petugas bank sampah, minyak jelantah, serta koperasi, berkumpul untuk bekerjasama menghitung SHU, laba bersih, insentif, dan membagi uang bagi anggota koperasi, dan nasabah bank sampah maupun minyak jelantah. Artinya, semua pengurus yang ditargetkan hadir akan mendapat bagian dari kerja kerasnya itu. Iklim keseluruhan dalam pengurus PKK, pengurus yang tidak terlibat aktif dalam departemen bank sampah, jelantah, dan koperasi tidak ada kecemburuan akan adanya insentif tersebut karena memang saling menyadari kerjanya berat. Mereka semuanya juga ditawarkan untuk bergabung jadi tim koperasi dan atau bank sampah maupun jelantah, namun karena kesadaran akan keterbatasan waktu dan tenaga mereka menolak. Sehingga pengurus PKK non petugas bank sampah, minyak jelantah dan koperasi sudah mahfum adanya, sebab tugas mereka sangat ringan dan tidak ada sumber untuk diberikannya insentif. Misalnya bagian admin arisan, admin dana sosial, sekeretaris, dan PJ senam.

Dari hasil observasi, pendapat tentang insentif yang layak itu minimal ada di angka 100ribu. nilai 100ribu rupiah diperkirakan bisa dicapai dalam 4-5x pengadaan bank sampah. Pertimbangan ini bisa mendukung atau menjadi kelenbihan dari 2 yang memberi alternatif waktu diberikannya insentif dalam satu periode bisa dilakukan dua kali. Yakni di tengah periode dan akhir periode. Kelebihan dari alternatif ini adalah, jika petugas ada keperluan di tengah jalan bisa teratasi, namun ini kurang sesuai dengan kapasitas ekonomi keluarga mereka. Selain itu, kesulitan lain adalah menghitung akumulasi laba bersih pada program yang belum tuntas berjalan perodesasinya. Sehingga, menentukan dasar nominal yang bisa dicairkan di tengah periode juga menjadi tidak jelas sebab tidak ada asumsi konteks spesifiknya.

Alternatif ketiga, yakni membagi insentif di akhir periode, namun jika ada petugas yang ingin kasbon dibolehkan. Kelebihannya, sama dengan alternatif kedua yakni petugas bank sampah mendapat fleksibilitas pemenuhan kesejahteraan. Namun demikian alternatif ini tidak sesuai dengan konteks kedudukan bahwa bank sampah PKK ini bukan perusahaan dan petugas bank sampah bukan karyawan swasta yang digaji full profesional. Pada artikel lain, menyebutkan bahwa kasbon yang tidak bisa dikendalikan akan mengakibatkan ketergantungan pada karyawan dan

³⁴ Bambang Bemby Soebyakto, 'MUDIK LEBARAN: STUDI KUALITATIF', *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 9, no. 2 (2011): 61, <https://doi.org/10.29259/jep.v9i2.5001>.

³⁵ A. Juanedi Karso, *Seni & Sejarah Mudik Lebaran Di Indonesia*, cetakan pertama (CV. EUREKA MEDIA AKSARA, 2025), 1, <https://repository.penerbiteurka.com/media/publications/620348-seni-sejarah-mudik-lebaran-di-indonesia-11f3085e.pdf>.

³⁶ Abdul Hamid Arribathi and Qurotul Aini, 'Mudik Dalam Perspektif Budaya Dan Agama (Kajian Realistis Perilaku Sumber Daya Manusia)', *CICES* 4, no. 1 (2018): 47, <https://doi.org/10.33050/cices.v4i1.475>.

mengacaukan arus kas perusahaan.³⁷ Alternatif ini menurut penulis kurang sesuai dengan kedudukan masing-masing pihak dan berisiko besar jika menimbulkan kecemburuan bagi petugas-petugas lainnya. Jika satu orang petugas boleh kasbon, suatu saat tidak menutup kemungkinan ada petugas lain yang ingin kasbon. Hal ini bisa menyulitkan dalam administrasi pencatatan yang dilakukan oleh bendahara bank sampah mengingat bendahara bank sampah bukanlah seorang ahli dalam pencatatan akuntansi. Lebih dari itu, jika banyak yang ingin kasbon, akan merusak cashflow dan jika jumlahnya lebih banyak lagi bisa merusak proporsi alokasi uang nasabah yang belum diambil tabungannya dengan alokasi untuk insentif bagi petugas bank sampah.

Dari uraian dampak positif dan negatif pada ketiga alternatif tersebut, alternatif pertama nampak lebih banyak manfaatnya dan sedikit mudhorotnya. Namun demikian, masih menyisakan pertanyaan bagaimana jika ada petugas yang butuh uang dalam kondisi darurat? Pada konteks spesifik setelah diperiksa kembali, semua petugas bank sampah adalah juga anggota koperasi. Sehingga, ketika ada kebutuhan mendesak atau darurat, bisa mengambil solusi meminjam uang dari koperasi PKK alih-alih meminta kasbon atau memaksakan pencairan di tengah jalan yang perhitungannya belum tuntas. Dengan demikian, bank sampah akan duduk pada orientasi utamanya dalam rangka meningkatkan kepedulian pada kebersihan lingkungan dan menunjang kesejahteraan petugas melalui insentif, bukan pinjaman. Bank sampah berbeda dengan koperasi yang memiliki fungsi sebagai lembaga *finance* memberi layanan simpan pinjam, permodalan, dan pelayanan ekonomi yang adil. Tujuan utama koperasi adalah meningkatkan kesejahteraan anggotanya. Dalam koperasi simpan pinjam, kesejahteraan anggota diwujudkan melalui penyediaan pinjaman dengan bunga rendah dan pelayanan keuangan yang adil untuk meningkatkan taraf hidup anggota.³⁸ Sehingga dampak negatif dari alternatif ini telah teratasi.

Implementasi dan Komunikasi Penetapan Insentif

Kebijakan telah diambil terkait pemberian insentif bagi petugas bank sampah yakni berupa uang, dengan prosentase 90% dari laba bersih dikurangi kas mengendap sebagai modal operasional bank sampah, dan diberikan akumulasi langsung satu kali dalam waktu di akhir periode (menjelang lebaran). Sebagai organisasi sosial yang lingkupnya masih kecil, dengan intensitas hubungan yang sangat erat, dan di tengah tuntutan transparansi informasi keuangan, penulis menyarankan agar manajemen bank sampah PKK membahas secara intern tentang detail perhitungan dan pendasaran prosentase hingga prediksi nominal insentif yang akan didapatkan oleh petugas bank sampah. Manajemen intern terdiri dari Ketua PKK, koordinator bank sampah PKK, dan wakil ketua PKK. Hasilnya secara umum rumus formulasi perhitungannya akan diinfokan pada seluruh petugas bank sampah secara terbuka. Perhitungan detail dan terperinci tentang estimasi rupiahnya tidak di infokan di awal karena aktual pendapatan bersih di periode berikutnya belum tercatat.

Di akhir waktu periode dan pencatatan perhitungan insentif serta berapa tabungan nasabah yang harus dibayarkan, saat itu akan diinfokan secara terbuka berapa detail nominal yang diberikan pada tiap orang petugas bank sampah. Hal ini didasari oleh adanya situasi di lingkungan

³⁷ 'Kasbon: Manfaat, Risiko, Hingga Cara Mendapatkannya', accessed 30 January 2026, <https://www.cimbniaga.co.id/id/inspirasi/pinjaman/kasbon>.

³⁸ Kaja Kaja, 'Pemberdayaan Anggota Koperasi Simpan Pinjam', *Fokus: Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang* 23, no. 1 (2025): 24, <https://doi.org/10.51826/fokus.v23i1.1448>.

perumahan yang dahulunya pemimpin warganya telah secara tidak transparan dalam mengelola keuangan iuran pemeliharaan lingkungan yang dibayarkan oleh seluruh warga.

Komunikasi tersebut bisa dibicarakan pada saat rapat evaluasi program dan perencanaan program PKK ke depan, sehingga semua pengurus memahami landasan/ pertimbangan, hasil keputusan, dan bisa menjangkau respon baik yang setuju maupun yang memiliki perbandingan usulan lain. sejauh usulan lain tersebut berdampak positif lebih besar, dimungkinkan untuk diepertimbangkan hal-hal yang perlu ditinjau guna perkembangan organisasi.

Simpulan

Artikel ini menghasilkan simpulan bahwa menurut pertimbangan perumusan keputusan etis, insentif yang diberikan pada community worker di bank sampah perumahan X di Sidoarjo sebaiknya berupa uang tunai, diberikan sekali dari hasil akumulasi per periode bank sampah yakni menjelang lebaran, dan dengan ketentuan besaran yang diformulasikan menurut prosentase (90% dari total laba bersih dikurangi 200.000 untuk kas mengendap modal bank sampah). Sedangkan implementasi kebijakan itu juga sebaiknya dikomunikasikan sejak awal secara detail di internal manajemen bank sampah PKK. Dan secara umum disampaikan sejak awal kepada seluruh pengurus PKK termasuk petugas bank sampah. Semua petugas bank sampah akan mendapat informasi detailnya di akhir periode.

Rekomendasi ini menjadi bentuk terapan pengembangan teori pengambilan keputusan etis yang lebih sering diaplikasikan pada organisasi bisnis, namun pada artikel ini diterapkan pada organisasi sosial semi profesional. Bagi aktifis bank sampah di bawah institusi publik seperti RT/ RW/ Desa, juga bisa menimbang untuk menerapkan formulasi insentif yang sama jika memiliki banyak kesamaan konteks. Penelitian lanjutan bisa mengembangkan lagi di berbagai organisasi sosial yang mencanangkan total profesional dengan konteks spesifik yang berbeda dengan yang ada di lingkungan bank sampah perumahan X di Sidoarjo.

Bibliografi

- Affandy, Shofyan. 'Implementasi Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) pada Organisasi Dakwah'. *INTELEKSIA: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah* 4, no. 1 (2022): 179–94. <https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v4i1.241>.
- Ainia, Dela Khoirul. 'Etika Kepedulian dalam Perubahan Iklim dan Tanggung Jawab Moral Terhadap Generasi Masa Depan'. *HUMANIKA* 32, no. 1 (2025): 105–14. <https://doi.org/10.14710/humanika.v32i1.72239>.
- Analisedaily.Com. 'Rp3,78 Miliar Dana Yayasan Nurul Ilmi Diduga Digelapkan, Pengurus Dilaporkan Ke Polisi'. Accessed 29 January 2026. <https://analisedaily.com:443/berita/baca/2026/01/26/1070871/rp3-78-miliar-dana-yayasan-nurul-ilmididuga-digelapkan-pengurus-dilaporkan-ke-polisi/>.
- Arribathi, Abdul Hamid, and Qurotul Aini. 'Mudik Dalam Perspektif Budaya Dan Agama (Kajian Realistis Perilaku Sumber Daya Manusia)'. *CICES* 4, no. 1 (2018): 45–52. <https://doi.org/10.33050/cices.v4i1.475>.
- Dewi, Ni Made Ayu Dwi Lentari, and Kadek Trisna Dwiyanti. 'Faktor Dalam Pengambilan Keputusan Etis Oleh Konsultan Pajak: Individual Dan Situasional'. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis* 3, no. 1 (2018): 23–35. <https://doi.org/10.38043/jiab.v3i1.2096>.

- Hendra Asri Harahap, Elia Nur Habibah, Elisa Wulandari, Jaenal Abidin, Khaila Najwa Saefina, and Achmad Junaedi Sitika. 'Baik Dan Buruk Serta Pokok-Pokok Keutamaan Akhlak'. *Al-Muaddib: Jurnal Ilmu-Ilmu Sosial Dan Keislaman* 8, no. 2 (2023): 325–30. <http://dx.doi.org/10.31604/muaddib.v8i2.325-330>.
- Hervieux, Chantal, Hao Lu, Margaret McKee, Mojtaba Shourkaei, and Roberta Dunham. *Acting Responsibly: Ethical Decision-Making in Business*. Sobey School of Business, Saint Mary's University, 2025. <https://pressbooks.atlanticoer-relatlantique.ca/actingresponsibly/>.
- Ibu Sofi'i. *Laporan Keuangan Bulanan Bank Sampah PKK Perumahan X Di Sidoarjo*. Laporan Keuangan Bank Sampah. Bank Sampah PKK, n.d.
- Kaja, Kaja. 'Pemberdayaan Anggota Koperasi Simpan Pinjam'. *FOKUS: Publikasi Ilmiah Untuk Mahasiswa, Staf Pengajar Dan Alumni Universitas Kapuas Sintang* 23, no. 1 (2025). <https://doi.org/10.51826/fokus.v23i1.1448>.
- Karso, A. Juanedi. *Seni & Sejarah Mudik Lebaran Di Indonesia*. Cetakan pertama. CV. EUREKA MEDIA AKSARA, 2025. <https://repository.penerbiteureka.com/media/publications/620348-seni-sejarah-mudik-lebaran-di-indonesia-11f3085e.pdf>.
- 'Kasbon: Manfaat, Risiko, Hingga Cara Mendapatkannya'. Accessed 30 January 2026. <https://www.cimbniaga.co.id/id/inspirasi/pinjaman/kasbon>.
- Kurniawan, Amin. 'Pengambilan Keputusan Investasi dalam Pengelolaan Kas Lembaga Pendidikan: Studi Kasus Terapan pada Lembaga ABC Surabaya'. *Tanzhim: Jurnal Dakwah Terprogram* 3, no. 2 (2025): 229–46. <https://doi.org/10.55372/tanzhim.v3i2.46>.
- Magang, Laporan. *Pembukuan Kasbon Sementara Untuk Mempermudah Laporan Keuangan Pada Pt Januardi Logistik*. n.d.
- Malchiel, David, Doni Ramadhan, Diva Agristya, and Farrell Mochammad. 'Analisis Penerapan Etika Pengambilan Keputusan Publik dalam Kebijakan Penertiban Kawasan Kalijodo Tahun 2016'. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara (JUAN)* 7, no. 2 (2019): 113–26. <https://doi.org/10.31629/juan.v7i2.1771>.
- Martins, Leopoldino Vasco, Ferri Yanto, Untung Novianto, et al. *Pengantar Metodologi Penelitian: Strategi Dan Teknik*. CV. Intelektual Manifes Media, 2024.
- Mighfar, Shokhibul. 'Social Exchange Theory : Telaah Konsep George C. Homans Tentang Teori Pertukaran Sosial'. *LISAN AL-HAL: Jurnal Pengembangan Pemikiran Dan Kebudayaan* 9, no. 2 (2015): 259–82. <https://doi.org/10.35316/lisanalhal.v9i2.98>.
- Morissan. *Riset Kualitatif*. Prenada Media, 2019.
- Putra, Wayan Sunampan. 'Komparasi Etika Hedonisme Epikuros Dengan Filsafat Cārvāka'. *Widya Katambung* 12, no. 2 (2021): 41–51. <https://doi.org/10.33363/wk.v12i2.726>.
- Qasim, Jamil. 'Hanya Terima 100 Ribu per Bulan, Menag Nasaruddin Sedih, Gaji Guru Ngaji Jauh dari Kata Layak'. *News*, 4 December 2024. <https://news.batamos.co.id/hanya-terima-100-ribu-per-bulan-menag-nasaruddin-sedih-gaji-guru-ngaji-jauh-dari-kata-layak/>.
- Rapat evaluasi dan perencanaan program PKK, insentif bank sampah dan koperasi PKK* (2026).
- Refra, Mohamad Saleh. 'Analisis Etika Birokrasi Dalam Proses Pengambilan Kebijakan Publik Di Pemerintah Kota Sorong'. *J-CEKI: Jurnal Cendekia Ilmiah* 4, no. 4 (2025): 899–904. <https://doi.org/10.56799/jceki.v4i4.9529>.
- Rosida, Ika Nazilatur. 'Motivasi Dan Kompensasi Relawan Di Yayasan Al Madina Surabaya'. *Journal of Industrial and Syariah Economics* 2, no. 1 (2024). <http://digilib.uinsa.ac.id/36574/>.
- Setianingrum, Herlin Widasiwi, BISRI, and Tri Widyastuti. 'Upaya Pengambilan Keputusan Etis Dalam Perspektif Kohlberg Dalam Sebuah Organisasi'. *Jurnal Ekonomi, Sosial & Humaniora* 4, no. 09 (2023): 1–6.
- Soebyakto, Bambang Bemby. 'Mudik Lebaran: Studi Kualitatif'. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 9, no. 2 (2011): 62–67. <https://doi.org/10.29259/jep.v9i2.5001>.

- W. Griffin, Ricky. *Manajemen*. Edisi 7, Jilid 1. Erlangga, 2004.
https://www.google.co.id/books/edition/Manajemen_edisi_7_jilid_1/F_cZM9PXm3UC?hl=id&gbpv=1&dq=pengambilan+keputusan&pg=PA264&printsec=frontcover.
- Weruin, Urbanus Ura. 'Teori-Teori Etika Dan Sumbangan Pemikiran Para Filsuf Bagi Etika Bisnis'. *Jurnal Muara Ilmu Ekonomi Dan Bisnis* 3, no. 2 (2019): 313-22.
<https://doi.org/10.24912/jmieb.v3i2.3384>.