

PENGANTAR ETIKA BISNIS

Susan Purnama, S.E., M.M.
Ir. Johnson Sinaga, M.M.



PENGANTAR ETIKA BISNIS

DISUSUN OLEH:

Susan Purnama, S.E., M.M
Ir. Johnson Sinaga, M.A., M.M.



PENGANTAR ETIKA BISNIS

Copyright © 2025 pada penulis.

ISBN:

Penulis:

Susan Purnama, S.E., M.M.

Ir. Johnson Sinaga, M.A., M.M.

Diterbitkan pertama kali oleh:

Unibi Press

Anggota IKAPI, Jawa Barat, 2021

Jl. Soekarno Hatta no. 643, Bandung, Jawa Barat 40285

Tlp./SMS/Whatsapp : 0812-222-881-89

unibipress@unibi.ac.id

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apapun, secara elektronis maupun mekanis, termasuk fotocopi, merekam, atau dengan teknik perekaman lainnya tanpa seizin tertulis dari penerbit. Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT, Tuhan Yang Maha Esa, yang telah memberikan petunjuk dan karunia-Nya, sehingga kami dapat menyelesaikan buku ini yang berjudul "Pengantar Etika Bisnis". Buku ini disusun untuk memberikan pemahaman mendalam tentang etika dalam dunia bisnis, yang kini menjadi isu yang tak terpisahkan dalam setiap langkah kegiatan usaha.

Seiring dengan pesatnya perkembangan dunia bisnis, baik di tingkat nasional maupun global, tantangan etika semakin kompleks. Oleh karena itu, penting bagi setiap pelaku bisnis untuk memahami dan mengimplementasikan etika bisnis yang tidak hanya mengedepankan keuntungan semata, tetapi juga memperhatikan kepentingan berbagai pihak terkait, seperti pelanggan, karyawan, masyarakat, dan lingkungan. Buku ini membahas etika bisnis dengan tujuan untuk membimbing pembaca memahami makna etika, karakteristik etika, serta cara mengelola etika di tempat kerja.

Kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan yang bermanfaat bagi para pembaca, baik yang terlibat langsung dalam dunia bisnis, maupun mereka yang tertarik untuk memperdalam pengetahuan mengenai hubungan antara etika dan bisnis. Dengan menggunakan prinsip-prinsip etika yang diterapkan dengan konsisten, diharapkan dapat tercipta lingkungan bisnis yang berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Terima kasih kami sampaikan kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan praktik bisnis yang etis.

DAFTAR ISI

PENGANTAR ETIKA BISNIS

No Unit	Nama Unit	No
BLOK – I : PENDAHULUAN		
Unit - 1	Etika Bisnis	1-14
Unit - 2	Tata Kelola Perusahaan	15-39
Unit - 3	Tanggung Jawab Sosial Perusahaan	40-65
BLOK - II : TRADISI SPIRITUAL INDIA		
Unit - 4	Kitab Suci Kuno dalam Manajemen	66-82
Unit - 5	Kearifan Masyarakat untuk Manajemen	83-100
Unit - 6	Bhagvad Geeta dan Manajemen Modern	101-115
Unit - 7	Etika dan Semangat Pembangunan India	116-133

Unit - 1: Etika Bisnis

Struktur Unit:

- 1.0 Tujuan
- 1.1 Pendahuluan
- 1.2 Arti Etika
- 1.3 Etika Bisnis
- 1.4 Tujuan Etika
- 1.5 Karakteristik Etika
- 1.6 Pentingnya Etika
- 1.7 Kode Etik
- 1.8 Hukum dan Etika
- 1.9 Mengelola Etika di Tempat Kerja
- 1.10 Prinsip-prinsip Etika yang Penting
- 1.11 Ringkasan
- 1.12 Kata Kunci
- 1.13 Tes Penilaian Mandiri
- 1.14 Referensi

1.0 Tujuan

Setelah membaca unit ini, Anda seharusnya dapat memahaminya:

- Makna etika dan etika bisnis.
- Pentingnya etika bisnis.
- Berbagai jenis etika.
- Perbedaan antara hukum dan etika.
- Manfaat mengelola etika di tempat kerja.

1.1 Pendahuluan

Beberapa tahun yang lalu, seorang sosiolog bertanya kepada para pelaku bisnis, "Apa arti etika bagi Anda?" Di antara jawaban mereka adalah sebagai berikut:

"Etika berkaitan dengan apa yang menurut perasaan saya benar atau salah."

"Etika berkaitan dengan keyakinan agama saya."

"Bersikap etis adalah melakukan apa yang diwajibkan oleh hukum."

"Etika terdiri dari standar perilaku yang diterima oleh masyarakat kita."

"Saya tidak tahu apa arti kata itu."

Jawaban-jawaban ini mungkin merupakan jawaban yang biasa kita dengar. Makna "etika" sulit untuk

dijabarkan, dan pandangan yang dimiliki banyak orang tentang etika masih goyah. Seperti jawaban pertama sosiolog tersebut, banyak orang cenderung menyamakan etika dengan perasaan mereka. Namun, menjadi etis jelas bukan masalah mengikuti perasaan seseorang. Seseorang yang mengikuti perasaannya bisa saja mundur dari melakukan apa yang benar. Bahkan, perasaan sering kali menyimpang dari apa yang etis. Kita juga tidak boleh mengidentikkan etika dengan agama. Sebagian besar agama, tentu saja, menganjurkan standar etika yang tinggi. Namun, jika etika terbatas pada agama, maka etika hanya berlaku untuk orang-orang yang beragama. Namun etika berlaku sama halnya dengan perilaku orang ateis maupun orang suci. Agama dapat menetapkan standar etika yang tinggi dan dapat memberikan motivasi yang kuat untuk berperilaku etis. Akan tetapi, etika tidak dapat dibatasi oleh agama dan juga tidak sama dengan agama. Bersikap etis juga tidak sama dengan mengikuti hukum. Hukum sering kali memasukkan standar etika yang dianut oleh sebagian besar warga negara. Namun hukum, seperti halnya perasaan, dapat menyimpang dari apa yang etis. Hukum perbudakan pra-Perang Saudara kita dan hukum apartheid di Afrika Selatan saat ini adalah contoh yang sangat jelas dari hukum yang menyimpang dari apa yang etis.

Terakhir, bersikap etis tidak sama dengan melakukan "apa pun yang diterima masyarakat." Dalam masyarakat mana pun, kebanyakan orang menerima standar yang, pada kenyataannya, etis. Tetapi standar perilaku dalam masyarakat dapat menyimpang dari apa yang etis. Seluruh masyarakat dapat menjadi korup secara etis. Nazi Jerman adalah contoh yang baik dari masyarakat yang korup secara moral.

Selain itu, jika bersikap etis berarti melakukan "apa pun yang diterima masyarakat," maka untuk mengetahui apa yang etis, seseorang harus mencari tahu apa yang diterima masyarakat. Untuk memutuskan apa yang harus saya pikirkan tentang aborsi, misalnya, saya harus melakukan survei terhadap masyarakat Amerika dan kemudian menyesuaikan keyakinan saya dengan apa pun yang diterima masyarakat. Tetapi tidak ada yang pernah mencoba untuk memutuskan sebuah masalah etika dengan melakukan survei. Lebih jauh lagi, kurangnya konsensus sosial dalam banyak masalah membuat etika tidak mungkin disamakan dengan apa pun yang diterima masyarakat. Beberapa orang menerima aborsi, tetapi banyak orang lain yang tidak. Jika bersikap etis berarti melakukan apa pun yang diterima masyarakat, kita harus menemukan kesepakatan tentang isu-isu yang sebenarnya tidak ada.

Lalu apa itu Etika? Etika memiliki dua hal. Pertama, etika mengacu pada standar yang beralasan tentang benar dan salah yang mengatur apa yang harus dilakukan manusia, biasanya dalam hal hak, kewajiban, manfaat bagi masyarakat, keadilan, atau kebajikan tertentu. Etika, misalnya, mengacu pada standar-standar yang memberlakukan kewajiban yang masuk akal untuk menahan diri dari pemerkosaan, pencurian, pembunuhan, penganiayaan, fitnah, dan penipuan. Standar etika juga mencakup standar yang memerintahkan kebajikan seperti kejujuran, kasih sayang, dan kesetiaan. Standar etika mencakup standar yang berkaitan dengan hak, seperti hak untuk hidup, hak untuk bebas dari cedera, dan hak privasi. Standar-standar tersebut merupakan standar etika yang memadai karena didukung oleh alasan-alasan yang konsisten dan beralasan.

Kedua, etika mengacu pada studi dan pengembangan standar etika seseorang. Seperti yang telah disebutkan di atas, perasaan, hukum, dan norma-norma sosial dapat menyimpang dari apa yang etis. Jadi, penting untuk terus memeriksa standar seseorang untuk memastikan bahwa standar tersebut masuk akal dan beralasan. Etika juga berarti upaya terus menerus untuk mempelajari keyakinan moral kita sendiri dan perilaku moral kita, serta berusaha untuk memastikan bahwa kita, dan institusi yang kita bantu untuk membentuknya, hidup sesuai dengan standar yang masuk akal dan berlandaskan kuat.

1.2 Arti Etika

Etika berarti norma-norma untuk perilaku orang-orang dalam kelompok sosial. Etika berasal dari bahasa Yunani "Ethos" yang berarti budaya - perilaku yang lazim dalam masyarakat. Dengan demikian, etika adalah kode etik yang diterima secara sosial. Etika sering disalahpahami sebagai kepatuhan terhadap hukum. Sebaliknya, etika adalah tentang kepatuhan secara sukarela terhadap perilaku yang baik/diterima/diinginkan tanpa paksaan dari kewajiban hukum/sosial. Kata kuncinya di sini adalah SUKARELA. Etika adalah tentang memilih untuk melakukan sesuatu yang tidak diwajibkan oleh hukum atau tidak melakukan sesuatu yang diizinkan oleh hukum tetapi dapat menyebabkan kerugian bagi seseorang.

Etika tidak bersifat universal. Etika berasal dari nilai-nilai sosial. Kata "Etnisitas" adalah kata turunan dari Etika yang berarti berhubungan dengan kelompok sosial tertentu. Dengan demikian, seperangkat nilai etika berkaitan dengan kelompok tertentu yang mungkin tidak sepenuhnya cocok dengan kelompok lain. Etika terus berubah dari satu tempat ke tempat lain, dari satu kelompok ke kelompok lain, dari satu negara ke negara lain. negara dan waktu ke waktu. Apa yang dianggap etis saat ini mungkin dianggap tidak etis beberapa waktu yang lalu. Apa yang dianggap etis dalam satu kelompok agama mungkin dianggap tidak etis dalam kelompok lain.

Jadi, etika bergantung pada ruang dan waktu. Etika adalah apa yang Anda pelajari dari masyarakat sebagai perilaku yang benar atau salah. Hukum di suatu tempat mungkin berubah dari waktu ke waktu, tetapi etika tetap relatif konstan dalam jangka waktu yang cukup lama. Apa pun yang terikat oleh hukum, tidak lagi menjadi "etika". Sebuah praktik etika hari ini mungkin akan dikodifikasikan menjadi hukum besok. Praktik tersebut akan kehilangan nilai etika yang tinggi sejak saat itu karena etika adalah tentang "kepatuhan secara sukarela terhadap perilaku yang baik".

Etika hampir selalu muncul di pinggir hukum. Hal ini mungkin sering kali melewati batas-batas yang ada dengan selisih yang kecil. Artinya, suatu hal yang sah menurut hukum bisa jadi tidak etis dan bahkan sebaliknya. Etika adalah apa yang diharapkan dilakukan oleh manusia sejati dalam situasi tertentu tanpa ikatan hukum. Tidak ada pelanggaran hukum yang dilakukan oleh seseorang yang menagih hutang kepada debiturnya di depan pesta pernikahan anak perempuan debitur. Namun, adakah orang yang akan mendukung tindakan seperti itu? Hal itu akan disebut sebagai tindakan yang tidak etis. (Dia harus menganggap dirinya beruntung jika tidak dihajar oleh beberapa orang yang mengaku sebagai penjaga hati nurani masyarakat). Demikian pula, banyak yang menganggap Robin Hood sebagai sosok yang sangat etis, meskipun tindakannya jelas-jelas melanggar hukum. Sudah menjadi norma yang diterima secara luas bahwa tindakan apa pun yang menghasilkan kebaikan yang lebih besar bagi lebih banyak orang adalah etis. Bahkan penolakan untuk melepaskan hak seseorang yang sah akan disebut tidak etis jika hal itu akan menyebabkan kerugian yang tidak proporsional dan bencana bagi orang lain.

Peran etika dalam bisnis telah menjadi isu yang tak pernah selesai. Hal ini menjadi semakin penting dalam beberapa waktu terakhir karena penyebaran geografis, ukuran bisnis yang semakin besar, dan kemampuan mereka yang terus berkembang untuk memengaruhi kehidupan jutaan orang. Hal ini juga disoroti oleh penipuan kolosal di beberapa bisnis belakangan ini. Tujuan dari bisnis adalah untuk mendapatkan keuntungan. Dan hampir setiap bisnis mencoba memaksimalkan keuntungannya. Namun pertanyaan yang muncul di sini adalah seberapa besar keuntungan dan berapa biaya sosial dan biaya lainnya? Di pasar, di luar titik tertentu, keuntungan seseorang akan merugikan orang lain.

Kekuatan pasar pada umumnya dapat menyeimbangkan jumlah keuntungan di antara semua peserta dalam perdagangan. Tetapi situasi muncul ketika ada konsentrasi kekuatan, legal atau ilegal, di kantong-kantong tertentu yang dapat dieksploitasi untuk mengambil bagian keuntungan yang terlalu besar sehingga merugikan orang lain. Pembuatan undang-undang dalam jumlah berapa pun tidak dapat mencakup semua kemungkinan. Pada saat seperti itu, warga korporasi yang baik diharapkan untuk membatasi keserakahannya dan tidak terlibat dalam perilaku yang tidak rasional meskipun hukum yang ada mungkin tidak berdaya dalam mengekang praktik-praktik semacam itu. Rasa keadilan harus ditegakkan.

Sebagai contoh, jika setiap orang miskin diizinkan untuk mencuri gandum dari orang kaya, pada akhirnya akan tercapai suatu tahap di mana tidak ada lagi orang kaya yang memiliki gandum yang dapat dicuri oleh orang miskin. Ini adalah sebuah kontradiksi. Oleh karena itu, hal ini tidak etis. Namun, ketentuan yang terbalik tidak mengarah pada situasi di mana ada orang yang tidak dapat menggunakan pilihan tersebut. Dengan demikian, tidak mencuri adalah etis.

Kata lain yang terkait erat adalah "Moral". Keduanya digunakan hampir sebagai sinonim, tetapi ada perbedaan halus di antara keduanya. Sementara etika dimulai dari masalah yang paling kecil, moralitas umumnya membahas masalah-masalah yang memiliki konsekuensi besar.

Menurut Webster, etika adalah disiplin ilmu yang berhubungan dengan apa yang baik atau buruk atau dengan tugas dan kewajiban moral. Etika merupakan cabang filsafat yang dianggap sebagai ilmu normatif. Dengan demikian, etika adalah sistem nilai yang berkaitan dengan perilaku dan motif manusia. Etika bisnis tidak berbeda dengan etika dalam arti biasa. Etika bisnis adalah etika yang diterapkan dalam pelaksanaan kegiatan bisnis. Menurut Peter Drucker, "tidak ada etika bisnis yang terpisah dan juga tidak diperlukan." Apa yang etis di bidang kehidupan lain adalah etis dalam bisnis dan sebaliknya. Namun, jika diperlukan definisi tersendiri untuk Etika Bisnis, maka, "Mengendalikan keserakahan dalam menghadapi peluang keuntungan yang tidak terbatas adalah Etika Bisnis.

Banyak perusahaan Farmasi sering dituduh melakukan perilaku tidak etis. Mereka dituduh mencari keuntungan di tengah penderitaan manusia dengan mengenakan harga yang terlalu tinggi untuk formulasi baru mereka. Namun, terlalu dini untuk membuat penilaian tanpa adanya data konkret tentang investasi, risiko dan imbalan mereka, dll.

1.3 Etika Bisnis

Etika adalah pedoman moral yang mengatur perilaku yang baik. Jadi, berperilaku etis adalah melakukan apa yang benar secara moral. Berperilaku etis dalam bisnis secara luas dianggap sebagai praktik bisnis yang baik. Apa yang dimaksud dengan "Etika Bisnis"? Konsep ini memiliki arti yang berbeda-beda bagi setiap orang, namun pada umumnya, etika bisnis berarti mengetahui apa yang benar dan salah di tempat kerja dan melakukan apa yang benar - hal ini terkait dengan dampak produk/jasa dan hubungan dengan para pemangku kepentingan.

Etika Bisnis adalah:

- Prinsip dan standar normal yang mendefinisikan perilaku yang benar dan salah dalam dunia bisnis.
- Apa yang benar dan salah ditentukan oleh kelompok kepentingan publik/organisasi bisnis.

Etika Bisnis dapat didefinisikan sebagai pemeriksaan kritis dan terstruktur tentang bagaimana orang &

institusi harus berperilaku dalam dunia perdagangan. Secara khusus, hal ini melibatkan pemeriksaan terhadap batasan-batasan yang tepat dalam mengejar kepentingan pribadi, atau (untuk perusahaan) keuntungan, ketika tindakan individu atau perusahaan mempengaruhi orang lain.

Dua Bidang Luas Etika Bisnis adalah:

- 1. Kenakalan Manajerial:** Madsen dan Shafritz, dalam buku mereka "Essentials of Business Ethics" (Penguin Books, 1990) lebih lanjut menjelaskan bahwa "kenakalan manajerial" mencakup "praktik-praktik ilegal, tidak etis, atau patut dipertanyakan oleh manajer atau organisasi, serta penyebab perilaku tersebut dan upaya-upaya untuk membasminya." Telah banyak ditulis tentang kenakalan manajerial, yang membuat banyak orang percaya bahwa etika bisnis hanyalah masalah mengajarkan dasar-dasar tentang apa yang benar dan salah. Namun, lebih sering, etika bisnis adalah masalah berurusan dengan dilema yang tidak memiliki indikasi yang jelas tentang apa yang benar atau salah.
- 2. Labirin Moral:** Bidang etika bisnis lainnya yang lebih luas adalah "labirin moral manajemen" dan mencakup berbagai masalah etika yang harus dihadapi para manajer setiap hari, seperti potensi konflik kepentingan, penggunaan sumber daya yang tidak benar, salah urus kontrak dan perjanjian, dll.

Etika bisnis mencerminkan filosofi bisnis, yang salah satu tujuannya adalah untuk menentukan tujuan fundamental perusahaan. Jika tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan pemegang saham, maka mengorbankan keuntungan untuk kepentingan lain merupakan pelanggaran terhadap tanggung jawab fidusia. Entitas korporasi secara hukum dianggap sebagai orang di Amerika Serikat dan di sebagian besar negara, dan 'orang korporasi' secara hukum berhak atas hak dan kewajiban yang dimiliki oleh warga negara sebagai orang.

Ekonom Milton Friedman menulis bahwa "tanggung jawab para eksekutif perusahaan ... pada umumnya adalah menghasilkan uang sebanyak mungkin sambil mematuhi aturan dasar masyarakat, baik yang tertuang dalam hukum maupun yang diwujudkan dalam kebiasaan etis". Friedman juga mengatakan, "satunya entitas yang dapat memiliki tanggung jawab adalah individu... Bisnis tidak dapat memiliki tanggung jawab. Jadi pertanyaannya adalah, apakah para eksekutif perusahaan, asalkan mereka tetap berada di dalam hukum, memiliki tanggung jawab dalam kegiatan bisnis mereka selain menghasilkan uang sebanyak mungkin bagi para pemegang saham mereka? Dan jawaban saya adalah, tidak, mereka tidak punya." Survei Amulti-country 2011 menemukan dukungan terhadap pandangan ini di antara "masyarakat yang terinformasi" berkisar antara 30-80%. Duska memandang argumen Friedman sebagai konsekuensi daripada pragmatis, menyiratkan bahwa kebebasan perusahaan yang tidak terkendali akan memberikan manfaat yang paling besar dalam jangka panjang. Demikian pula penulis konsultan bisnis Peter Drucker mengamati, "Tidak ada etika bisnis yang terpisah dan juga tidak diperlukan", menyiratkan bahwa standar etika pribadi mencakup semua situasi bisnis. Namun, Peter Drucker dalam contoh lain mengamati bahwa tanggung jawab utama direktur perusahaan adalah untuk tidak merugikan-*primum non nocere*. Pandangan lain tentang bisnis adalah bahwa bisnis harus menunjukkan tanggung jawab sosial perusahaan (CSR): sebuah istilah umum yang mengindikasikan bahwa bisnis yang etis harus bertindak sebagai warga negara yang bertanggung jawab terhadap masyarakat tempat mereka beroperasi, meskipun dengan mengorbankan keuntungan atau tujuan lain. Di Amerika Serikat dan sebagian besar negara lain, entitas perusahaan secara hukum diperlakukan sebagai individu dalam beberapa hal. Sebagai contoh, mereka dapat memiliki hak milik atas properti,

menggugat dan digugat, serta tunduk pada pajak, meskipun hak-hak kebebasan berbicara mereka terbatas. Hal ini dapat ditafsirkan bahwa mereka memiliki tanggung jawab etika yang independen. Duska berpendapat bahwa para pemangku kepentingan memiliki hak untuk mengharapkan bisnis yang etis; jika bisnis tidak memiliki kewajiban etis, lembaga lain dapat membuat klaim yang sama yang akan menjadi kontraproduktif bagi korporasi. Isu-isu etika meliputi hak dan kewajiban antara perusahaan dengan karyawan, pemasok, pelanggan, dan tetangganya, serta tanggung jawab fidusia terhadap para pemegang saham. Isu-isu yang menyangkut hubungan antara perusahaan-perusahaan yang berbeda termasuk pengambilalihan yang tidak bersahabat dan spionase industri. Isu-isu terkait termasuk tata kelola; perusahaan; kontribusi politik; isu-isu hukum seperti perdebatan etis mengenai kejahatan pembantaian manusia oleh perusahaan; dan pemasaran kebijakan etika perusahaan.

1.4 Tujuan Etika

Tujuan utama dari etika adalah untuk mendefinisikan karakter manusia yang paling tinggi dan menetapkan standar untuk hal yang sama. Etika juga berurusan dengan beberapa masalah yang saling terkait dan kompleks yang mungkin bersifat psikologis, hukum, komersial, filosofis, sosiologis, dan politis. Namun, ada banyak tujuan lain dari etika yang adalah sebagai berikut:

- Studi tentang perilaku manusia: membuat penilaian evaluatif tentang mereka sebagai bermoral atau tidak bermoral.
- Menetapkan standar moral dan norma perilaku.
- Membuat penilaian atas perilaku manusia berdasarkan standar/norma ini.
- Menetapkan perilaku moral dan membuat rekomendasi tentang bagaimana berperilaku atau sebaliknya.
- Mengekspresikan pendapat atau sikap tentang perilaku manusia secara umum.

1.5 Karakteristik Etika

Karakteristik Etika adalah:

- Berbeda dengan orang yang berbeda
- Keputusan etis
- Tidak terbatas pada situasi tertentu
- Mempengaruhi berbagai situasi terkait
- Percabangan meluas
- Melibatkan pertukaran antara biaya dan manfaat
- Memiliki dilema- ada dan bertahan
- Setiap orang bertanggung jawab secara individu
- Merupakan tindakan sukarela yang dilakukan manusia
- Pilihan, terkadang adalah kehendak bebas
- Kadang-kadang tergantung pada prinsip-prinsip yang dipandu/ pemerintah

1.6 Pentingnya Etika

Menjalankan bisnis membutuhkan pertimbangan yang memadai terhadap sejumlah masalah di luar lingkup tradisional dalam menghasilkan uang, yang tentunya termasuk di dalamnya adalah etika. Seiring dengan pertumbuhan bisnis kita dan menjadi lebih signifikan, kita berdampak pada kehidupan dan keadaan orang-orang dengan cara yang hanya dapat kita bayangkan - dengan menyediakan lapangan kerja, menciptakan kekayaan, dan menginspirasi orang lain untuk mengembangkan bisnis mereka. Bagian penting dalam proses ini adalah memahami etika bisnis, yang jika tidak dilakukan dengan benar dapat membuat Anda memiliki reputasi buruk dan bahkan dapat menghancurkan bisnis, belum lagi mengasingkan karyawan, pemasok, dan masyarakat setempat.

Etika merupakan topik yang subjektif, tetapi tetap saja sangat penting di semua bidang bisnis. Mulai dari cara penanganan penjualan dan pemasaran hingga pengembangan produk dan layanan pelanggan, dan bahkan sampai batas tertentu dalam hal keuangan, etika memiliki peran yang signifikan dalam memastikan keberhasilan bisnis dan pada akhirnya memenuhi tanggung jawab sosial perusahaan. Oleh karena itu, mengadopsi pendekatan khusus etika dalam berbisnis sangat penting untuk memastikan model bisnis yang sah dengan potensi jangka panjang.

Etika bisnis sangat penting dalam berurusan dengan pelanggan. Menjaga integritas dalam sisi yang berhubungan dengan pelanggan dalam bisnis Anda sangat penting untuk membangun hubungan dengan klien, untuk membantu upaya pencitraan merek secara keseluruhan. Selain itu, hal ini juga merupakan langkah penting dalam meminimalkan kerugian dan melindungi nama baik bisnis, yang akan berdampak nyata terhadap keberhasilan atau kegagalan bisnis Anda.

Dari segi etika, penting juga untuk mempertimbangkan cara menangani masalah pelanggan dan layanan pelanggan. Meskipun beberapa bisnis siap mengorbankan layanan pelanggan demi tanda poundsterling, tidak hanya ada alasan bisnis yang masuk akal untuk memberikan dukungan yang memadai, tetapi juga alasan etika dan moral yang kuat untuk memberikan bantuan dan bantuan kepada basis pelanggan.

Di sisi administratif dan strategis bisnis, penting juga untuk mengadopsi pendekatan etis yang mempertimbangkan berbagai tanggung jawab sebagai sebuah bisnis - kepada para pemegang saham, karyawan, dan masyarakat luas. Etika tidak diragukan lagi merupakan subjek bisnis yang penting untuk dipelajari oleh setiap pengusaha, tetapi juga memiliki penerapan yang lebih luas di seluruh organisasi. Konsep seseorang tentang apa yang etis dan yang terbaik bisa jadi sangat berbeda dengan konsep orang lain, sehingga penting untuk menetapkan seperangkat etika kolektif yang mewakili seluruh organisasi, bukan hanya mengadopsi pendekatan sedikit demi sedikit. Hal ini dapat dilakukan secara bertahap melalui pelatihan, dengan membuat kebijakan bisnis dan bahkan melalui seleksi yang cermat pada tahap SDM, meskipun penting juga untuk memiliki mekanisme penegakan hukum di dalam bisnis yang bersangkutan, dan bahwa etika tetap menjadi pertimbangan utama dalam perdagangan sehari-hari untuk memastikan pendekatan yang terpadu dan berlandaskan moral dalam berbisnis. Pentingnya hal tersebut dapat diilustrasikan seperti di bawah ini:

- **Hentikan Malpraktik Bisnis:** Beberapa pengusaha yang tidak bermoral melakukan malpraktik bisnis dengan terlibat dalam praktik perdagangan yang tidak adil seperti pemasaran gelap, harga tinggi yang dibuat-buat, pemalsuan, kecurangan dalam timbangan dan ukuran, penjualan produk palsu dan berbahaya, penimbunan, dll. Praktik-praktik bisnis yang tidak etis ini merugikan konsumen. Etika bisnis membantu menghentikan praktik-praktik bisnis ini.

- **Meningkatkan Kepercayaan Pelanggan:** Etika bisnis diperlukan untuk meningkatkan kepercayaan pelanggan terhadap kualitas, kuantitas, harga, dan lain-lain dari produk. Pelanggan lebih percaya dan yakin pada pengusaha yang mengikuti aturan etika. Mereka merasa bahwa pengusaha seperti itu tidak akan menipu mereka.
- **Kelangsungan Hidup Bisnis:** Etika bisnis adalah hal yang wajib untuk kelangsungan hidup bisnis. Pebisnis yang tidak mengikutinya akan sukses dalam jangka pendek, tetapi akan gagal dalam jangka panjang. Hal ini karena mereka dapat menipu konsumen hanya sekali. Setelah itu, konsumen tidak akan membeli barang dari pebisnis tersebut. Dia juga akan memberi tahu orang lain untuk tidak membeli dari pengusaha tersebut. Jadi hal ini akan mencemarkan nama baiknya dan memicu publisitas negatif. Hal ini akan mengakibatkan kegagalan bisnis. Oleh karena itu, jika pebisnis tidak mengikuti aturan etika, ia akan gagal di pasar. Jadi, selalu lebih baik untuk mengikuti kode etik yang sesuai untuk bertahan di pasar.
- **Melindungi Hak-hak Konsumen:** Konsumen memiliki banyak hak seperti hak atas kesehatan dan keselamatan, hak untuk mendapatkan informasi, hak untuk memilih, hak untuk didengar, hak untuk mendapatkan ganti rugi, dll. Namun banyak pengusaha yang tidak menghormati dan melindungi hak-hak ini. Etika bisnis adalah suatu keharusan untuk melindungi hak-hak konsumen ini.
- **Melindungi Karyawan dan Pemegang Saham:** Etika bisnis diperlukan untuk melindungi kepentingan karyawan, pemegang saham, pesaing, dealer, pemasok, dll. Hal ini melindungi mereka dari eksploitasi melalui praktik perdagangan yang tidak adil.
- **Mengembangkan Hubungan Baik:** Etika bisnis penting untuk mengembangkan hubungan yang baik dan bersahabat antara bisnis dan masyarakat. Hal ini akan menghasilkan pasokan barang dan jasa yang berkualitas baik dengan harga yang murah kepada masyarakat. Hal ini juga akan menghasilkan keuntungan bagi bisnis sehingga menghasilkan pertumbuhan ekonomi.
- **Menciptakan Citra yang Baik:** Etika bisnis menciptakan citra yang baik bagi bisnis dan pebisnis. Jika para pebisnis mengikuti semua aturan etika, maka mereka akan diterima sepenuhnya dan tidak dikritik oleh masyarakat. Masyarakat akan selalu mendukung para pebisnis yang mengikuti kode etik yang diperlukan ini.
- **Kelancaran Fungsi:** Jika bisnis mengikuti semua etika bisnis, maka karyawan, pemegang saham, konsumen, dealer, dan pemasok akan senang. Sehingga mereka akan memberikan kerja sama penuh terhadap bisnis tersebut. Hal ini akan menghasilkan kelancaran bisnis. Dengan demikian, bisnis akan tumbuh, berkembang, dan terdiversifikasi dengan mudah dan cepat. Ini akan menghasilkan lebih banyak penjualan dan lebih banyak keuntungan.
- **Gerakan Konsumen:** Etika bisnis menjadi semakin penting karena pertumbuhan gerakan konsumen. Saat ini, konsumen sadar akan hak-hak mereka. Sekarang mereka lebih terorganisir dan karenanya tidak dapat ditipu dengan mudah. Mereka mengambil tindakan terhadap para pengusaha yang terlibat dalam praktik bisnis yang buruk. Mereka memboikot barang-barang yang berkualitas buruk, berbahaya, berharga tinggi dan palsu (duplikat). Oleh karena itu, satu-satunya cara untuk bertahan dalam bisnis adalah dengan bersikap jujur dan adil.
- **Kepuasan Konsumen:** Saat ini, konsumen adalah raja pasar. Bisnis apa pun tidak akan bisa bertahan tanpa konsumen. Oleh karena itu, tujuan utama atau sasaran bisnis adalah konsumen

kepuasan. Jika konsumen tidak puas, maka tidak akan ada penjualan dan dengan demikian tidak akan ada keuntungan. Konsumen akan puas hanya jika bisnis mengikuti semua etika bisnis, dan karenanya sangat dibutuhkan.

- **Pentingnya Tenaga Kerja:** Tenaga kerja, yaitu karyawan atau pekerja memainkan peran yang sangat penting dalam kesuksesan sebuah bisnis. Oleh karena itu, bisnis harus menggunakan etika bisnis saat berhubungan dengan karyawan. Bisnis harus memberikan upah dan gaji yang layak serta menyediakan kondisi kerja yang lebih baik. Harus ada hubungan yang baik antara perusahaan dan karyawan. Karyawan juga harus diberikan fasilitas kesejahteraan yang layak.
- **Persaingan Sehat:** Bisnis harus menggunakan etika bisnis saat berhadapan dengan pesaing. Mereka harus memiliki persaingan yang sehat dengan para pesaing. Mereka tidak boleh melakukan persaingan yang tidak sehat. Demikian pula, mereka harus memberikan kesempatan yang sama untuk bisnis skala kecil. Mereka harus menghindari monopoli. Hal ini karena monopoli berbahaya bagi konsumen.

1.7 Kode Etik

Kode etik merupakan pernyataan cita-cita perilaku, nasihat, atau larangan yang umum dalam suatu budaya, agama, profesi tradisional, perusahaan, dan asosiasi perdagangan. Kode etik menggabungkan filosofis dengan nasihat untuk menghindari tindakan ilegal tertentu dan mendukung prinsip-prinsip moral tertentu, terutama yang meningkatkan perilaku pribadi.

Sepuluh Perintah Allah adalah kode etik yang paling terkenal di seluruh dunia. Selain itu, kita semua pernah mendengar Kode Etik dalam bentuk Sumpah Hipokrates yang harus diucapkan oleh para dokter sebelum mendapatkan izin untuk melakukan praktik kedokteran. Etika yang buruk dapat membentuk produktivitas bisnis, jadi ikutilah Sepuluh Perintah Perilaku Bisnis yang Beretika:

1. Jujur, benar, terus terang, terbuka, dan tulus.
2. Memiliki integritas: Berusaha keras untuk menjadi teliti.
3. Tepati janji Anda dan patuhi semangat serta isi hukum.
4. Menjaga kesetiaan: Bersikaplah setia dan jangan pernah mengungkapkan informasi rahasia.
5. Selalu bersikap adil: Tunjukkan komitmen terhadap keadilan, dengan perlakuan yang sama terhadap semua orang.
6. Peduli terhadap orang lain: Bersikap baik.
7. Menghormati orang lain dalam segala hal.
8. Jadilah warga negara yang bertanggung jawab. Mematuhi hukum yang adil dan memprotes hukum yang tidak adil.
9. Mengejar keunggulan dengan ketat. Jangan pernah puas dengan yang biasa-biasa saja.
10. Selalu bertanggung jawab: pemimpin yang baik memimpin dengan memberi contoh.

1.8 Hukum dan Etika

Hukum adalah seperangkat aturan dan standar formal yang dikaitkan dengan kekuasaan dan otoritas yang sah (untuk menjatuhkan hukuman) dalam masyarakat. Di sisi lain, etika jauh lebih tidak formal - terkadang bahkan tidak tertulis sebagai seperangkat nilai yang harus dipatuhi secara moral. Sederhananya - Hukum adalah ketaatan pada hal yang dapat dipaksakan, sedangkan etika adalah ketaatan pada hal yang tidak dapat dipaksakan.

Bisnis sama tuanya dengan peradaban manusia. Hukum muncul jauh setelahnya. Namun kode etik mulai berakar ketika manusia mulai hidup berkelompok. Hukum tidak lain adalah kodifikasi formal dari etika masyarakat. Namun, hukum dibatasi oleh kemungkinan dan subjektivitas situasi yang tak terbatas untuk mengkodifikasi setiap hal. Dengan demikian, etika akan terus ada untuk memandu umat manusia ke jalan yang benar. Ramayana diyakini sebagai risalah tertua tentang kode etik. Bhagwad Gita juga diperlakukan sama seperti kebanyakan buku ilmiah tentang kode etik.

1.9 Mengelola Etika di Tempat Kerja

Banyak orang yang terbiasa membaca atau mendengar manfaat moral dari perhatian terhadap etika bisnis. Namun, ada juga jenis manfaat lainnya. Daftar berikut ini menjelaskan berbagai jenis manfaat dari mengelola etika di tempat kerja:

- 1. Perhatian terhadap etika bisnis telah memperbaiki masyarakat secara substansial:** Beberapa dekade yang lalu, anak-anak di negara kita bekerja selama 16 jam sehari. Anggota tubuh para pekerja dipotong dan para pekerja yang cacat dikutuk menjadi miskin dan sering kali kelaparan. Perusahaan-perusahaan perwalian mengendalikan beberapa pasar sehingga harga-harga ditetapkan dan usaha-usaha kecil tersingkir. Penetapan harga melumpuhkan kekuatan pasar yang normal. Para pekerja diberhentikan berdasarkan kepribadian. Pengaruh disebarkan melalui intimidasi dan pelecehan. Kemudian masyarakat bereaksi dan menuntut agar perusahaan-perusahaan menjunjung tinggi keadilan dan persamaan hak. Undang-undang anti monopoli dilembagakan. Badan-badan pemerintahan dibentuk. Serikat pekerja diorganisir. Hukum dan peraturan dibuat.
- 2. Program etika membantu menjaga arah moral di masa-masa yang penuh gejolak:** Seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam dokumen ini, Wallace dan Pekel menjelaskan bahwa perhatian terhadap etika bisnis sangat penting selama masa perubahan mendasar - masa-masa yang sama seperti yang dihadapi oleh bisnis saat ini, baik yang bersifat nirlaba maupun laba. Selama masa perubahan, sering kali tidak ada kompas moral yang jelas untuk memandu para pemimpin melalui konflik yang kompleks tentang apa yang benar atau salah. Perhatian yang berkelanjutan terhadap etika di tempat kerja akan menyadarkan para pemimpin dan staf tentang bagaimana mereka ingin bertindak - secara konsisten.
- 3. Program etika memupuk kerja sama tim dan produktivitas yang kuat:** Program etika menyelaraskan perilaku karyawan dengan nilai-nilai etika prioritas utama yang disukai oleh para pemimpin organisasi. Biasanya, sebuah organisasi menemukan kesenjangan yang mengejutkan antara nilai-nilai yang disukai dan nilai-nilai yang sebenarnya tercermin dari perilaku di tempat kerja. Perhatian dan dialog yang berkelanjutan untuk menanamkan kembali nilai-nilai di tempat kerja akan membangun keterbukaan, integritas, dan komunitas - unsur-unsur penting dari tim yang kuat di tempat kerja. Karyawan merasakan keselarasan yang kuat antara nilai-nilai mereka dan nilai-nilai organisasi. Mereka bereaksi dengan motivasi dan kinerja yang kuat.
- 4. Program etika mendukung pertumbuhan dan kebermaknaan karyawan:** Perhatian terhadap etika di tempat kerja membantu karyawan menghadapi kenyataan, baik yang baik maupun yang buruk - di dalam organisasi dan diri mereka sendiri. Karyawan merasa percaya diri bahwa mereka dapat mengakui dan menghadapi apa pun yang mereka hadapi. Bennett, dalam artikelnya "Perilaku Tidak Etis dan Stres Ternyata Saling Berkaitan" (Wall Street Journal, 11 April 1991, hal. B1),

menjelaskan bahwa sebuah perusahaan konsultan menguji sejumlah eksekutif dan manajer. Temuan mereka yang paling mencolok: semakin sehat secara emosional para eksekutif, yang diukur dengan serangkaian tes, semakin besar kemungkinan mereka mendapat nilai tinggi dalam tes etika.

5. **Program etika adalah sebuah polis asuransi - program ini membantu memastikan bahwa kebijakan tersebut legal:** Terdapat peningkatan jumlah tuntutan hukum terkait masalah personalia dan dampak layanan atau produk organisasi terhadap para pemangku kepentingan. Seperti yang telah disebutkan sebelumnya dalam dokumen ini, prinsip-prinsip etika sering kali merupakan masalah hukum yang mutakhir. Prinsip-prinsip ini sering kali diterapkan pada isu-isu etika utama saat ini untuk menjadi undang-undang. Perhatian terhadap etika memastikan kebijakan dan prosedur yang sangat etis di tempat kerja. Jauh lebih baik mengeluarkan biaya mekanisme untuk memastikan praktik-praktik yang etis sekarang daripada mengeluarkan biaya litigasi di kemudian hari. Tujuan utama dari kebijakan personalia yang dirancang dengan baik adalah untuk memastikan perlakuan yang etis terhadap karyawan, misalnya dalam hal perekrutan, evaluasi, pendisiplinan, pemecatan, dll. Drake dan Drake (California Management Review, V16, hal. 107-123) mencatat bahwa "pemberi kerja dapat dituntut atas pelanggaran kontrak karena tidak memenuhi janji yang dibuatnya, sehingga kesenjangan antara budaya perusahaan yang dinyatakan dengan praktik yang sesungguhnya memiliki implikasi hukum dan etika yang signifikan."
6. **Program etika membantu menghindari tindakan kriminal "pembiaran" dan dapat menurunkan denda:** Program etika cenderung mendeteksi masalah etika dan pelanggaran sejak dini sehingga dapat dilaporkan atau ditangani. Dalam beberapa kasus, ketika sebuah organisasi mengetahui adanya pelanggaran aktual atau potensial dan tidak melaporkannya kepada pihak yang berwenang, hal ini dapat dianggap sebagai tindakan kriminal, misalnya, dalam urusan bisnis dengan lembaga pemerintah tertentu, seperti Departemen Pertahanan. Pedoman Hukuman Federal baru-baru ini menetapkan hukuman berat untuk berbagai jenis pelanggaran etika besar. Namun, pedoman tersebut berpotensi menurunkan denda jika organisasi telah secara jelas berupaya untuk beroperasi secara etis.
7. **Program etika membantu mengelola nilai-nilai yang terkait dengan manajemen kualitas, perencanaan strategis dan manajemen keragaman - manfaat ini perlu mendapat perhatian yang lebih besar:** Program etika mengidentifikasi nilai-nilai yang diinginkan dan memastikan perilaku organisasi selaras dengan nilai-nilai tersebut. Upaya ini mencakup pencatatan nilai-nilai, pengembangan kebijakan dan prosedur untuk menyelaraskan perilaku dengan nilai-nilai yang disukai, dan kemudian melatih semua personel tentang kebijakan dan prosedur tersebut. Keseluruhan upaya ini sangat berguna untuk beberapa program lain di tempat kerja yang membutuhkan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai, termasuk manajemen mutu, perencanaan strategis dan manajemen diferensiasi. Total Quality Management mencakup prioritas tinggi pada nilai operasi tertentu, misalnya, kepercayaan di antara para pemangku kepentingan, kinerja, keandalan, pengukuran, dan umpan balik. Eastman dan Polaroid menggunakan perangkat etika dalam program kualitas mereka untuk memastikan integritas dalam hubungan mereka dengan para pemangku kepentingan. Teknik-teknik manajemen etika sangat berguna untuk mengelola nilai-nilai strategis, misalnya memperluas pangsa pasar, mengurangi biaya, dll. McDonnell Douglas mengintegrasikan program etika mereka ke dalam proses perencanaan strategis. Program manajemen etika juga berguna untuk mengelola keragaman. Keragaman lebih dari sekadar warna kulit seseorang - keragaman berarti mengakui adanya nilai dan perspektif yang berbeda. Program keragaman membutuhkan pengakuan dan penerapan nilai dan perspektif yang beragam - kegiatan ini

merupakan dasar dari program manajemen etika yang baik.

8. **Program etika mempromosikan citra publik yang kuat:** Perhatian terhadap etika juga merupakan hubungan masyarakat yang kuat. Diakui, mengelola etika tidak harus dilakukan terutama untuk alasan hubungan masyarakat. Namun, sejujurnya, fakta bahwa sebuah organisasi secara teratur memberikan perhatian pada etikanya dapat memberikan citra positif yang kuat kepada publik. Orang-orang melihat organisasi tersebut lebih menghargai manusia daripada keuntungan, dan berusaha untuk beroperasi dengan integritas dan kehormatan tertinggi. Menyelaraskan perilaku dengan nilai-nilai sangat penting untuk program pemasaran dan hubungan masyarakat yang efektif. Pertimbangkan bagaimana Johnson and Johnson menangani krisis Tylenol dibandingkan dengan bagaimana Exxon menangani tumpahan minyak di Alaska. Bob Dunn, Presiden dan CEO Business for Social Responsibility yang berbasis di San Francisco, mengatakan yang terbaik: "Nilai-nilai etika, yang diterapkan secara konsisten, merupakan landasan dalam membangun bisnis yang sukses secara komersial dan bertanggung jawab secara sosial."
9. **Manfaat keseluruhan dari program etika:** Donaldson dan Davis, dalam "Etika Bisnis? Ya, Tapi Apa Manfaatnya Bagi Perusahaan?" (Management Decision, V28, N6, 1990) menjelaskan bahwa mengelola nilai-nilai etika di tempat kerja dapat melegitimasi tindakan manajerial, memperkuat koherensi dan keseimbangan budaya organisasi, meningkatkan kepercayaan dalam hubungan antara individu dan kelompok, mendukung konsistensi yang lebih besar dalam standar dan kualitas produk, dan menumbuhkan kepercayaan yang lebih besar terhadap dampak nilai dan pesan perusahaan.
10. **Terakhir - dan yang paling penting** - perhatian formal terhadap etika di tempat kerja adalah hal yang tepat untuk dilakukan.

1.10 Prinsip-prinsip Etika yang Penting

- 1) Jangan menipu atau mencurangi pelanggan dengan menjual produk di bawah standar atau cacat dengan pengukuran yang tidak sesuai atau dengan cara lain.
Contoh: Pedagang tekstil pada umumnya menghapus stok yang rusak dengan kedok diskon.
- 2) Jangan melaporkan penimbunan, pemasaran gelap, atau pencatutan.
Contoh: Manajemen bioskop menjual tiket dengan harga yang lebih tinggi selama hari-hari awal perilis film yang dibintangi oleh pahlawan dan pahlawan wanita yang gila.
- 3) Jangan merusak atau mendistorsi persaingan.
- 4) Hargai ketulusan dan ketepatan dalam periklanan, pelabelan, dan pengemasan. Iklan mobil pada umumnya memberikan detail yang salah dalam setiap aspek.
- 5) Jangan merusak citra pesaing dengan praktik-praktik yang tidak adil. Menerbitkan informasi palsu tentang pesaing, menyuap pengecer, dll.
- 6) Membuat catatan bisnis yang akurat sehingga transparansi kepada para pemegang saham dapat tercapai.

- 7) Membayar pajak dan memenuhi kewajiban lainnya dengan segera.
- 8) Jangan membentuk perjanjian rahasia, bahkan yang tidak resmi, untuk mengendalikan produksi, harga, dan lain-lain yang merugikan bersama.

Contoh: Penyedia jaringan seluler akan berada dalam perjanjian kastil informal untuk mengendalikan lalu lintas.

- 9) Menahan diri dari pemberian imbalan secara diam-diam atau membayar uang pelicin kepada pelanggan, pemasok, administrator, politisi, dll.
- 10) Memastikan pembayaran upah yang adil dan perlakuan yang adil kepada pelanggan internal serta pelanggan eksternal dan pemegang saham.

1.11 Ringkasan

Etika bisnis adalah seperangkat prinsip atau alasan yang seharusnya mengatur perilaku bisnis baik di tingkat individu maupun kolektif melalui penerapan penalaran etis pada situasi dan aktivitas bisnis tertentu. Beberapa faktor yang membenarkan perlunya etika bisnis adalah: a) Masyarakat memberikan kewenangan kepada bisnis untuk memiliki dan menggunakan tanah & sumber daya alam. Sebagai imbalannya, masyarakat memiliki hak untuk mengharapkan bahwa organisasi yang produktif akan meningkatkan kepentingan umum konsumen, karyawan & masyarakat. Masyarakat juga dapat berharap bahwa organisasi akan menghormati hak-hak yang ada dan membatasi kegiatan mereka dalam batas-batas keadilan. b) Produk dan layanan dari suatu organisasi dan tindakan anggotanya dapat mempengaruhi para pemangku kepentingannya, yaitu karyawan, komunitas, dan masyarakat secara keseluruhan, baik secara positif maupun negatif.

Etika bisnis memberikan panduan mengenai harapan masyarakat, prinsip-prinsip moralitas, konsekuensi dan komplikasi dari tindakan mereka, dll. Oleh karena itu, etika bisnis sangat dibutuhkan untuk kesejahteraan organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.

1.12 Kata Kunci

- **Etika** : - Konsep dasar dan prinsip-prinsip dasar perilaku manusia yang benar. Hal ini mencakup studi tentang nilai-nilai universal seperti kesetaraan esensial antara pria dan wanita, hak-hak asasi manusia dan hak-hak alamiah, ketaatan pada hukum, kepedulian terhadap kesehatan dan keselamatan, dan, yang semakin meningkat, juga terhadap lingkungan alam.
- **Etika Bisnis** : - dapat didefinisikan sebagai pemeriksaan kritis dan terstruktur tentang bagaimana orang & institusi harus berperilaku dalam dunia perdagangan. Secara khusus, hal ini melibatkan pemeriksaan batasan-batasan yang tepat dalam mengejar kepentingan pribadi, atau (untuk perusahaan) keuntungan, ketika tindakan individu atau perusahaan mempengaruhi orang lain.
- **Kode Etik** :- Seperangkat pedoman tertulis yang dikeluarkan oleh suatu organisasi kepada para pekerja dan manajemennya untuk membantu mereka melakukan tindakan sesuai dengan nilai-nilai utama dan standar etika.

1.13 Tes Penilaian Mandiri

- 1 Mendefinisikan etika.

- 2 Mendefinisikan etika bisnis.
- 3 Sebutkan berbagai objek etika.
- 4 Jelaskan hakikat etika.
- 5 Bagaimana etika dan hukum berhubungan?
- 6 Menjelaskan kode etik.
- 7 Jelaskan dua masalah etika yang pernah Anda hadapi dalam hidup Anda.

1.14 Referensi

- Murthy C.S.V; Etika Bisnis: Teks dan Kasus; Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Sherlekar SA; Etika dalam Manajemen; Himalaya Publishing House, Mumbai.
- Crane Andrew & Matten Dirk; Business Ethics; Oxford University Press, New York.

Unit - 2 : Tata Kelola Perusahaan

Struktur Unit:

- 2.0 Tujuan
- 2.1 Pendahuluan
- 2.2 Sejarah Tata Kelola Perusahaan
- 2.3 Pentingnya Tata Kelola Perusahaan
- 2.4 Prinsip-prinsip Dasar Tata Kelola Perusahaan
- 2.5 Peserta dalam Tata Kelola Perusahaan
- 2.6 Mekanisme untuk Tata Kelola yang Lebih Baik
- 2.7 Apakah yang dimaksud dengan "Tata Kelola Perusahaan yang Baik"?
- 2.8 Tata Kelola Perusahaan di India
- 2.9 Komite-komite Tata Kelola Perusahaan
- 2.10 Model Tata Kelola Pemerintahan India
- 2.11 Tata Kelola Perusahaan dan Penciptaan Nilai
- 2.12 Etika Bisnis dan Tata Kelola Perusahaan
- 2.13 Isu Lingkungan dan Tata Kelola Perusahaan
- 2.14 Kewajiban kepada Berbagai Pemangku Kepentingan
- 2.15 Ringkasan
- 2.16 Kata Kunci
- 2.17 Tes Penilaian Mandiri
- 2.18 Referensi

2.0 Tujuan

Setelah membaca unit ini, Anda seharusnya dapat :

- mengetahui apa filosofi tata kelola perusahaan;
- menggambarkan harapan para pemangku kepentingan;
- memahami hubungan antara etika bisnis dan tata kelola perusahaan;
- menjelaskan pentingnya tata kelola perusahaan;
- memahami keterkaitan antara tanggung jawab sosial perusahaan dan tata kelola perusahaan;
- menjelaskan rekomendasi dari Komite Kumar Mangalam Birla.

2.1 Pendahuluan

Dalam konteks lingkungan yang baru, tata kelola perusahaan bukan lagi sebuah kemewahan, melainkan sebuah keharusan. Tata kelola perusahaan mengacu pada seperangkat hukum, peraturan, dan praktik-praktik yang baik yang memungkinkan sebuah organisasi untuk bekerja secara efisien dan etis untuk menghasilkan kekayaan jangka panjang dan menciptakan nilai bagi semua pemangku kepentingannya. Kualitas tata kelola akan menjadi salah satu ujian utama dan salah satu pendorong utama nilai pemegang saham. Tata kelola yang lebih baik akan memfasilitasi akses yang lebih mudah terhadap modal

dari pasar domestik. Kerangka kerja peraturan yang transparan dan sistem pengungkapan yang lebih baik juga sangat penting untuk menarik investor asing. Prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik adalah kesetaraan integritas, transparansi, keadilan, pengungkapan, akuntabilitas dan komitmen terhadap nilai-nilai. Praktik tata kelola yang baik berasal dari budaya dan pola pikir organisasi. Tata kelola ini adalah tentang organisasi yang berkinerja baik dan berkelanjutan.

Tata kelola perusahaan adalah seperangkat sistem dan praktik untuk memastikan bahwa urusan perusahaan dikelola dengan cara yang menjamin akuntabilitas, transparansi, keadilan dalam semua transaksinya dalam arti yang seluas-luasnya dan memenuhi aspirasi para pemangku kepentingan dan harapan masyarakat. Tuntutan tata kelola perusahaan mengharuskan para profesional untuk meningkatkan kompetensi dan tingkat kemampuan mereka untuk memenuhi harapan dalam mengelola perusahaan dan sumber dayanya secara efektif dengan standar etika tertinggi. Oleh karena itu, menjadi penting untuk memupuk dan mempertahankan budaya yang mengintegrasikan semua komponen tata kelola yang baik dengan menyeimbangkan secara hati-hati hubungan yang kompleks di antara dewan direksi, komite audit, tim akuntansi, auditor, dan manajemen senior - CEO dan CFO.

Beberapa definisi penting dan komprehensif dari tata kelola perusahaan disebutkan di bawah ini:

Catherwood menyatakan "Tata kelola perusahaan bagi sebagian besar orang berarti cara perusahaan mengelola bisnisnya dengan cara yang dapat dipertanggungjawabkan dan bertanggung jawab kepada beberapa pihak atau biasanya pemegang saham dalam penafsiran yang lebih luas, tanggung jawab dan akuntabilitas dipandang sebagai audiens yang lebih luas yang juga mencakup para pemangku kepentingan perusahaan seperti karyawan, pemasok, pelanggan, dan komunitas lokal." Menurut Srikant, "Tata kelola perusahaan memastikan seberapa efektif dewan direksi dan manajemen menjalankan fungsinya dalam membangun dan memuaskan kepercayaan para pemangku kepentingan." Menurut Komite Cadbury, "Tata kelola perusahaan adalah sebuah sistem dimana perusahaan diarahkan dan dikendalikan. Dewan Direksi bertanggung jawab atas tata kelola perusahaan mereka. Peran Pemegang Saham dalam tata kelola adalah menunjuk direksi dan auditor serta memastikan bahwa struktur tata kelola yang tepat telah tersedia. Tanggung jawab dewan direksi termasuk menetapkan tujuan strategis perusahaan, memberikan kepemimpinan untuk menerapkannya, mengawasi manajemen bisnis dan melaporkan kepada pemegang saham tentang pengelolaannya. Tindakan dewan direksi tunduk pada peraturan perundangan dan pemegang saham dalam rapat umum."

Tata kelola perusahaan bukan hanya manajemen perusahaan, melainkan sesuatu yang jauh lebih luas yang mencakup administrasi yang adil, efisien, dan transparan untuk memenuhi tujuan tertentu yang telah ditetapkan dengan baik. Tata kelola perusahaan adalah sistem penataan, pengoperasian dan pengendalian perusahaan dengan maksud untuk mencapai tujuan strategis jangka panjang guna memuaskan pemegang saham, kreditur, karyawan, pelanggan dan pemasok, serta memenuhi persyaratan hukum dan peraturan, selain memenuhi kebutuhan lingkungan dan masyarakat setempat. Ketika dipraktikkan di bawah sistem yang ditata dengan baik, hal ini mengarah pada pembangunan kerangka kerja komersial dan institusional yang legal dan menentukan batas-batas di mana fungsi-fungsi ini dijalankan. Tata kelola perusahaan adalah sebuah sistem yang digunakan perusahaan untuk menjalankan bisnisnya. Hal ini berkaitan dengan seperangkat insentif, perlindungan, dan proses penyelesaian perselisihan yang digunakan untuk mengendalikan dan mengkoordinasikan tindakan agen atas nama pemegang saham oleh Direksi. Pemegang saham bertanggung jawab untuk menunjuk direksi dan auditor. Menciptakan nilai residu merupakan perhatian utama para pemegang saham, namun proses penciptaan nilai dan legalitasnya juga sama pentingnya. Oleh karena itu, tata kelola perusahaan berkaitan dengan kode etik yang dipatuhi oleh manajemen perusahaan

dalam menjalankan kekuasaannya.

Tata kelola perusahaan dapat didefinisikan sebagai seperangkat sistem dan proses yang memastikan bahwa perusahaan dikelola untuk kepentingan terbaik bagi semua pemangku kepentingan. Sistem yang membantu tugas tata kelola perusahaan harus mencakup aspek-aspek struktural dan organisasi tertentu, proses yang membantu tata kelola perusahaan akan mencakup bagaimana segala sesuatunya dilakukan dalam struktur dan sistem organisasi tersebut. Dengan demikian, tata kelola perusahaan adalah istilah yang luas dan agak kabur yang digunakan untuk merujuk pada berbagai mekanisme kontrol dan akuntabilitas perusahaan yang dirancang untuk memenuhi tujuan semua pemangku kepentingan. Ini adalah proses pengarahan, pengawasan, dan pertanggungjawaban perusahaan. Hal ini menyangkut teori dan praktik dewan direksi dan hubungannya dengan pemegang saham perusahaan. Tata Kelola Perusahaan berkaitan dengan prosedur hukum, praktik dan aturan implisit yang menentukan kemampuan perusahaan untuk mengambil keputusan manajerial yang lebih baik.

2.2 Sejarah Tata Kelola Perusahaan

Benih-benih tata kelola perusahaan modern ditaburkan oleh skandal Watergate di Amerika Serikat. Sebagai hasil dari investigasi selanjutnya, badan pengawas dan legislatif AS mampu menyoroti kegagalan kontrol yang memungkinkan beberapa perusahaan besar memberikan kontribusi politik ilegal dan menyuap pejabat pemerintah. Hal ini mendorong lahirnya Foreign and Corrupt Practice Act of 1977 di Amerika Serikat yang berisi ketentuan khusus mengenai pembentukan, pemeliharaan dan peninjauan ulang sistem pengendalian internal, yang kemudian diikuti pada tahun 1979 dengan usulan Securities and Exchange Commission of U.S.A. mengenai pelaporan wajib atas pengendalian keuangan internal. Pada tahun 1985, setelah serangkaian kegagalan bisnis yang terkenal di Amerika Serikat, yang paling terkenal adalah runtuhnya bank simpan pinjam, Komisi Treadway dibentuk. Peran utamanya adalah untuk mengidentifikasi penyebab utama kesalahan penyajian dalam Laporan Keuangan dan merekomendasikan cara-cara untuk mengurangi kejadian tersebut. Laporan Treadway yang diterbitkan pada tahun 1987 menyoroti perlunya lingkungan pengendalian yang tepat, Komite Audit yang independen dan Fungsi Audit Internal yang obyektif. Laporan ini mengharuskan adanya laporan yang dipublikasikan mengenai efektivitas pengendalian internal. Laporan ini juga meminta organisasi yang mensponsori untuk mengembangkan seperangkat kriteria pengendalian internal yang terintegrasi untuk memungkinkan perusahaan meningkatkan pengendalian mereka. Dengan demikian, lahirlah COSO (Committee of Sponsoring Organization). Laporan yang dihasilkannya pada tahun 1992 menetapkan kerangka kerja pengendalian, yang telah disahkan dan disempurnakan dalam laporan Inggris (UK) berikutnya: Cadbury, Hamble dan Turnbull. Sementara perkembangan di Amerika Serikat mendorong perdebatan di Inggris, serentetan skandal dan keruntuhan di negara tersebut pada akhir 1980-an dan awal 1990-an membuat para pemegang saham dan bank-bank khawatir akan investasi mereka. Hal ini juga membuat Pemerintah di Inggris menyadari bahwa undang-undang dan pengaturan mandiri yang ada tidak berfungsi. Disadari oleh Bank Dunia dan semua investor bahwa tidak cukup hanya dengan manajemen perusahaan yang baik, tetapi juga harus memiliki tata kelola perusahaan yang baik karena investor ingin memastikan bahwa keputusan yang diambil pada akhirnya adalah untuk kepentingan semua pemangku kepentingan. Kejujuran adalah kebijakan terbaik adalah fakta yang kini kembali ditemukan.

2.3 Pentingnya Tata Kelola Perusahaan

Tata kelola perusahaan yang baik telah menjadi sangat penting di India karena alasan-alasan berikut:

1. **Perubahan Struktur Kepemilikan:** Profil kepemilikan perusahaan telah berubah secara signifikan. Lembaga keuangan publik merupakan pemegang saham terbesar di sebagian besar perusahaan besar di sektor swasta, pemegang saham institusional telah membalikkan tren pemegang saham yang tersebar. Investor institusional (asing dan India) dan reksadana kini telah menjadi tantangan langsung secara sendiri-sendiri atau bersama-sama terhadap manajemen perusahaan. Karena ancaman penawaran pengambilalihan yang tidak bersahabat dan pertumbuhan investor institusional, perusahaan-perusahaan besar mulai membicarakan tata kelola perusahaan. Tidak seperti perusahaan-perusahaan besar di Barat, perusahaan-perusahaan besar di India memiliki pola kepemilikan yang kompleks yang melibatkan promotor, lembaga keuangan, bank, perusahaan asuransi, reksadana, investor institusional asing, dan investor swasta kecil. Oleh karena itu, meniru praktik-praktik tata kelola perusahaan di barat tidak akan sesuai di India.
2. **Tanggung Jawab Sosial:** Acompany adalah badan hukum tanpa keberadaan fisik. Oleh karena itu, perusahaan ini dikelola oleh dewan direksi yang bertanggung jawab kepada para pemegang saham yang menyediakan dana. Direksi juga diharuskan untuk bertindak demi kepentingan pelanggan, pemberi pinjaman, pemasok, dan komunitas lokal untuk meningkatkan nilai pemegang saham. Sistem tata kelola perusahaan yang efektif menyediakan mekanisme untuk mengatur tugas-tugas direksi agar mereka bertindak untuk kepentingan terbaik perusahaan. Sistem kontrol yang ditetapkan baik melalui hukum maupun peraturan sendiri.
3. **Penipuan:** Dalam beberapa tahun terakhir, beberapa penipuan perusahaan telah mengguncang kepercayaan publik. Skandal Harshad Mehta, kasus CRB Capital dan penipuan lainnya telah menyebabkan kerugian yang luar biasa bagi investor kecil. Lebih dari 60% dari perusahaan-perusahaan yang terdaftar tidak beroperasi. Sejumlah besar perusahaan telah dipindahkan ke grup Z oleh Bursa Efek Bombay.
4. **Oligarki Perusahaan:** Aktivisme pemegang saham dan demokrasi pemegang saham terus menjadi mitos di India. Sistem pemungutan suara melalui pos masih belum ada. Para kuasa tidak diizinkan untuk berbicara dalam rapat. Asosiasi pemegang saham, pendidikan dan kesadaran investor belum muncul sebagai kekuatan penyeimbang.
5. **Globalisasi:** Ketika perusahaan-perusahaan India pergi ke pasar luar negeri untuk mendapatkan modal, tata kelola perusahaan menjadi kata kunci. Merosotnya pasar modal di India dari tahun 1994 hingga 1998 dan keinginan semakin banyak perusahaan di India untuk terdaftar di bursa saham internasional juga mendorong mereka untuk memperhatikan tata kelola perusahaan. Namun, kita harus ingat bahwa tata kelola perusahaan bukanlah sebuah trik untuk menopang pasar modal atau untuk mendatangkan modal asing. Tata kelola perusahaan menyiratkan pengelolaan sektor korporat dalam batasan-batasan permainan yang adil, tanggung jawab dan hati nurani terhadap semua pemangku kepentingan. Untuk memperkuat loyalitas investor, perusahaan-perusahaan perlu mengadopsi praktik-praktik manajemen yang lebih baik. Studi-studi mengenai tata kelola perusahaan baik di India maupun di luar negeri menunjukkan bahwa pasar modal menghargai dan

memberikan penghargaan kepada perusahaan-perusahaan yang dikelola dengan baik. Tata Kelola Perusahaan dan daya saing saling terkait.

Peraturan-peraturan MEE, GATT dan WTO serta Laporan Komite Cadbury juga berkontribusi terhadap meningkatnya kesadaran tentang tata kelola perusahaan. Liberalisasi ekonomi dan deregulasi industri serta permintaan akan etos perusahaan yang baru juga telah meningkatkan minat terhadap tata kelola perusahaan.

Tata kelola perusahaan akan membentuk perkembangan industri di masa depan. Hal ini harus menjadi cara hidup perusahaan. Dalam ekonomi yang mulai mengumpulkan tabungan pribadi dan kecil melalui pasar modal yang berkembang, tata kelola perusahaan merupakan kebutuhan utama. Ekonomi politik baru India yang didorong oleh pasar dan perusahaan swasta telah menyebabkan hype tentang tata kelola perusahaan. Ketika pasar di India bergerak menuju pendanaan publik yang lebih besar bagi perusahaan swasta, peran tata kelola perusahaan menjadi sangat penting. Kebutuhan untuk mengakses dana publik adalah faktor utama yang bertanggung jawab atas keinginan perusahaan-perusahaan India untuk mematuhi kode-kode tata kelola perusahaan. Di milenium baru, hanya perusahaan-perusahaan yang memperhatikan berbagai kelompok pemangku kepentingan yang dapat bertahan dan tumbuh.

2.4 Prinsip-prinsip Dasar Tata Kelola Perusahaan

Tujuan dasar tata kelola perusahaan adalah untuk memaksimalkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang. Oleh karena itu, tata kelola yang baik harus menangani semua masalah yang mengarah pada nilai tambah bagi organisasi dan melayani kepentingan semua pemangku kepentingan. Isu-isu utama dalam tata kelola perusahaan adalah:

1. **Transparansi:** Transparansi berarti pengungkapan informasi yang relevan secara akurat, memadai, dan tepat waktu kepada para pemangku kepentingan. Tanpa transparansi, mustahil untuk membuat kemajuan menuju tata kelola yang baik. Para pemimpin bisnis harus menyadari bahwa transparansi juga menciptakan nilai yang sangat besar bagi para pemegang saham. Namun sering kali pembagian informasi terhambat dengan alasan kerahasiaan. Ada kebutuhan untuk bergerak menuju standar internasional dalam hal keterbukaan informasi oleh sektor korporasi dan melalui semua ini untuk mengembangkan tingkat kepercayaan publik yang tinggi dalam bisnis. Ketika sebuah perusahaan memiliki kepemilikan saham publik, maka komitmennya terhadap transparansi keuangan haruslah total. Perusahaan adalah wali amanat dari uang investor dan tanggung jawab ini pada gilirannya menuntut pengungkapan penuh. Perusahaan-perusahaan di India harus belajar untuk bekerja dengan transparansi, ini adalah bahan penting untuk memaksimalkan kekayaan mereka dan kekayaan bangsa. Transparansi dan pengungkapan merupakan pilar utama dari tata kelola perusahaan karena mereka menyediakan semua pemangku kepentingan dengan informasi yang diperlukan untuk menilai apakah kepentingan mereka diperhatikan.
2. **Akuntabilitas:** Tata kelola perusahaan haruslah merupakan pendekatan dari atas ke bawah. Ketua, Dewan Direksi dan Kepala Eksekutif harus memenuhi tanggung jawab mereka untuk

membuat tata kelola perusahaan menjadi kenyataan di industri India. Di perusahaan-perusahaan dengan tata kelola yang baik, akuntabilitas tidak hanya dari bawah ke atas tetapi juga mengikuti urutan sebaliknya. Sebagai contoh, sebuah departemen bertanggung jawab atas setiap keputusan yang diambil atas nama departemennya. Akuntabilitas juga mendukung tujuan untuk menciptakan nilai pemegang saham.

3. **Manajemen berdasarkan prestasi:** Dewan direksi yang kuat diperlukan untuk memimpin dan mendukung manajemen berbasis prestasi. Dewan direksi haruslah badan yang independen, kuat, dan non-partisan, di mana motif utamanya adalah pengambilan keputusan melalui kehati-hatian bisnis. Meskipun tata kelola perusahaan jauh lebih luas daripada manajemen perusahaan, administrasi yang efisien dan efektif dari sektor korporasi sangat penting untuk memenuhi tujuan yang diinginkan. Tata kelola perusahaan memastikan bahwa tujuan dan rencana strategis jangka panjang telah ditetapkan dan bahwa struktur manajemen yang tepat (organisasi, sistem, dan orang-orang) telah tersedia untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut, dan pada saat yang sama memastikan bahwa struktur tersebut berfungsi untuk menjaga integritas, reputasi, dan tanggung jawab perusahaan terhadap berbagai pemangku kepentingan.

Dengan demikian, tata kelola perusahaan melibatkan parameter yang luas dari sistem pelaporan, akuntabilitas, dan kontrol.

2.5 Peserta dalam Tata Kelola Perusahaan

Dalam tata kelola perusahaan ada banyak pemain seperti Direksi, Direktur Non-Eksekutif, Direktur Institusional, Komite Audit, Sekretaris Perusahaan, Profesional Akuntansi, Pemerintah dan Lembaga Pembuat Hukum lainnya, Investor Kecil, Konsumen, Vendor dan Mitra Strategis, Karyawan, Media, dan lain-lain yang akan dibahas di bawah ini:

1. **Dewan Direksi (BOD):** Direksi dipercayakan dengan pengarahan dan pengelolaan keseluruhan urusan perusahaan. Dalam menjalankan fungsi-fungsi ini, para direktur terikat untuk mematuhi ketentuan-ketentuan dalam Undang-Undang Perusahaan dan melaksanakan tugas-tugas umum dan khusus yang dibebankan kepada mereka oleh Anggaran Dasar. Kinerja Direksi merupakan faktor penentu tata kelola perusahaan. Dalam lingkungan yang kompetitif, kelangsungan hidup perusahaan bergantung pada efisiensi Direksi. Kelompok kerja yang dibentuk oleh Pemerintah India dalam hal ini merekomendasikan Pernyataan Tanggung Jawab Direksi (SDR) untuk dilampirkan dengan Laporan Tahunan (AA) perusahaan untuk transparansi. Saat menyiapkan laporan tahunan, Direksi harus menyebutkan apakah Standar Akuntansi telah diikuti atau tidak. Mereka juga harus menyebutkan perubahan material, jika ada. Mereka juga bertanggung jawab untuk menyimpan catatan yang tepat sesuai dengan persyaratan Undang-Undang Perusahaan dan untuk mencegah dan mendeteksi penipuan dan penyimpangan. Selain SDR, kelompok kerja juga menekankan perlunya pengungkapan keuangan. Kebutuhan saat ini adalah untuk memilih hanya Direksi yang cakap sehingga mereka dapat mengelola dan memandu operasi perusahaan secara efektif dan melindungi kepentingan para pemangku kepentingan. Kepala Direksi disebut Chairman. Komisaris Utama harus memiliki pandangan yang dinamis, pengalaman profesional, visi yang jelas dan kualitas kepemimpinan. Sedikit kesalahan atau kelalaian Direksi dapat menyebabkan penutupan perusahaan. Di era kompetisi ini, Direksi harus memainkan peran mereka dengan sangat efektif.

2. **Direktur Non-Eksekutif (NED):** NED adalah direktur selain direktur utama dan direktur fungsional. Para direktur ini dinominasikan oleh Pemerintah dari berbagai bidang, dan harus memiliki pengalaman profesional yang kaya. Kode praktik terbaik Komite Cadbury berpandangan bahwa NED harus dipilih melalui proses formal dan pencalonan mereka harus menjadi urusan dewan direksi secara keseluruhan. Untuk tata kelola perusahaan yang baik, mereka harus memiliki pengalaman yang memadai. Penunjukan dan pengangkatan kembali mereka tidak boleh dilakukan secara otomatis, namun harus berdasarkan kinerja mereka. Saat ini, di era persaingan dan integrasi dengan pasar global, NED harus bertindak sebagai mata dan telinga Chairman. Mereka harus menyampaikan pandangan independen dan ahli mereka kepada Chairman dan menjaga keseimbangan antara Chairman dan tujuan perusahaan. Mereka harus berusaha melindungi kepentingan semua pemangku kepentingan daripada bertindak sebagai "yes man" dari Chairman.
3. **Direktur Institusional (ID):** Dalam perubahan lingkungan perusahaan, peran ID telah berubah dari sekedar penonton menjadi pemain kunci yang besar. Institusi Keuangan memegang sebagian besar saham di sebuah perusahaan, oleh karena itu peran mereka menjadi sangat penting dalam hal transparansi dan akuntabilitas. Untuk mencapai tujuan ini, LJK telah menetapkan 19 poin agenda bagi para calon di perusahaan. Tujuan-tujuan ini termasuk kebijakan dividen jangka panjang, penyusutan, investasi di perusahaan yang tidak terdaftar, pinjaman dan uang muka merger dan akuisisi, penerbitan saham lebih lanjut atau meningkatkan pinjaman untuk perusahaan, pemberian kontrak, dll. ID harus memainkan peran yang efektif dalam bidang-bidang ini untuk tata kelola perusahaan yang baik. Namun, daftar area ini bukanlah daftar final. Daftar ini dapat berubah sesuai dengan kebutuhan dan perubahan lingkungan perusahaan. Pemerintah harus bertindak sehubungan dengan penunjukan ID tepat waktu dan memberikan sejumlah tanggung jawab dan akuntabilitas kepada masyarakat luas.
4. **Komite Audit (AC):** Komite Audit adalah instrumen penting lainnya dalam tata kelola perusahaan. Komite ini merupakan sub-komite dari Dewan Direksi yang terdiri dari minimal tiga direktur non eksekutif independen dan bertanggung jawab kepada Dewan Utama. Fungsi dasar komite audit adalah sebagai pengawas. Perannya adalah untuk memastikan bahwa auditor perusahaan menjalankan tugasnya dengan memuaskan dan untuk kepentingan terbaik para pemegang saham. Kehadiran komite audit akan meningkatkan kualitas pelaporan keuangan, menciptakan iklim disiplin dan pengendalian keuangan, dan meningkatkan kepercayaan publik terhadap kredibilitas dan objektivitas laporan keuangan di samping memberikan forum kepada direktur keuangan dan auditor eksternal dan internal untuk mendiskusikan masalah-masalah dan isu-isu yang menjadi perhatian mereka.
5. **Sekretaris Perusahaan (CS):** ACS memiliki peran penting dalam menjalankan fungsi perusahaan sehari-hari. Tugasnya adalah untuk memastikan bahwa berbagai kegiatan perusahaan dilakukan dengan lancar dan sesuai dengan ketentuan hukum. Menurut Komite Cadbury, "CS memiliki peran dalam memastikan bahwa prosedur dewan dipatuhi dan ditinjau secara teratur". Ketua dan dewan akan meminta panduan dari CS mengenai tanggung jawab mereka di bawah peraturan dan regulasi yang berlaku dan bagaimana tanggung jawab tersebut harus dilaksanakan. Semua direktur harus memiliki akses terhadap saran dan layanan dari CS dan harus menyadari bahwa Ketua berhak atas dukungan yang kuat dan positif dari CS dalam memastikan fungsi dewan yang efektif. Dalam terang Cadbury, CS harus memainkan peran utama dalam tata kelola perusahaan dan memberikan nasihat profesional mereka kepada Direksi.

6. Pemerintah dan Lembaga Pembuat Hukum Lainnya: Sejak diperkenalkannya Undang-Undang Perusahaan, 1956, Pemerintah India memberlakukan banyak undang-undang seperti Undang-Undang Praktik Perdagangan Monopoli dan Pembatasan (MRTP), 1973; Undang-Undang Perlindungan Konsumen, 1986; Pedoman Dewan Keamanan dan Bursa India (SEBI) mengenai pasar modal, perdagangan orang dalam dan larangan praktik perdagangan yang curang dan tidak adil; kode pengambilalihan, dll. untuk membuat sektor korporasi lebih bertanggung jawab. Reserve Bank of India dan SEBI memodifikasi ketentuan-ketentuan mereka dari waktu ke waktu seiring dengan perubahan lingkungan. Baru-baru ini Departemen Urusan Perusahaan (DCA) memberikan kekuasaan kepada SEBI untuk menghukum perusahaan karena tidak menerbitkan saham, tidak membayar dividen, pernyataan yang salah dalam prospektus dan tidak menerbitkan prospektus. Tetapi masih banyak lagi yang diperlukan untuk tata kelola perusahaan yang baik. Meskipun dengan memberlakukan undang-undang tingkat tanggung jawab dan akuntabilitas dapat ditingkatkan, badan-badan pelaksana harus memainkan peran utama dalam pelaksanaan undang-undang yang diberlakukan untuk tata kelola perusahaan yang baik.

Peserta Lainnya :

- Profesional Akuntansi (AP)
- Investor Kecil (SI)
- Konsumen
- Vendor dan Mitra Strategis
- Karyawan
- Media

2.6 Mekanisme untuk Tata Kelola yang Lebih Baik

Para pemain utama di bidang tata kelola perusahaan dapat diklasifikasikan ke dalam dua kelompok - (1) eksternal, dan

(2) internal. Secara eksternal, laju tata kelola perusahaan ditentukan oleh Pemerintah, investor, lembaga keuangan dan nasabah. Pemerintah sebagai regulator menetapkan kerangka hukum, keuangan dan bisnis yang mendefinisikan ruang lingkup dan luasnya tata kelola perusahaan. Secara internal, dewan perusahaan, pemegang saham dan karyawan di dalam perusahaan memutuskan bagaimana perusahaan diarahkan dan dikendalikan. Tanpa tata kelola nasional yang lebih baik, tata kelola perusahaan yang baik tidak mungkin terwujud. Perusahaan tidak diharapkan untuk serius dengan tata kelola mereka jika politisi, birokrat, dan anggota peradilan kita tidak peduli dengan tata kelola negara.

2.7 Apakah yang dimaksud dengan "Tata Kelola Perusahaan yang Baik"?

Akhir-akhir ini istilah "tata kelola pemerintahan" dan "tata kelola pemerintahan yang baik" semakin banyak digunakan dalam literatur pembangunan. Tata kelola pemerintahan yang buruk kini diakui sebagai salah satu akar penyebab praktik korupsi dalam masyarakat kita. Para donor besar, investor institusional dan lembaga keuangan internasional memberikan bantuan dan pinjaman mereka dengan syarat bahwa reformasi yang

menjamin "tata kelola pemerintahan yang baik" dilakukan oleh negara penerima. Sama halnya dengan negara, perusahaan juga diharapkan untuk menyediakan tata kelola yang baik untuk memberi manfaat bagi semua pemangku kepentingan mereka. Pada saat yang sama, korporasi yang baik tidak lahir begitu saja, tetapi merupakan hasil dari upaya bersama seluruh pemangku kepentingan, termasuk pemegang saham, dewan direksi, karyawan, pelanggan, agen, pemerintah, dan masyarakat luas. Hukum dan peraturan saja tidak dapat membawa perubahan pada perusahaan untuk berperilaku lebih baik demi kepentingan semua pihak. Direksi dan manajemen, yang didorong oleh para pemangku kepentingan dan terinspirasi oleh nilai-nilai masyarakat, memiliki peran yang sangat penting. Perusahaan dan para pejabatnya, yang antara lain mencakup dewan direksi dan pejabat terutama manajemen senior, harus secara ketat mengikuti kode etik.

2.8 Tata Kelola Perusahaan di India

Di India, tata kelola perusahaan telah menjadi penting dan mendesak karena perubahan profil kepemilikan perusahaan, penjabatan saham preferensial untuk promotor, peningkatan aliran modal asing dan pembongkaran kontrol yang selama ini memberikan perlindungan kepada perusahaan yang dikelola dengan buruk.

Isu-isu utama di bidang tata kelola perusahaan di India adalah sebagai berikut:

1. **Peran Dewan Direksi:** Dewan yang independen dan efektif sangat penting untuk tata kelola perusahaan yang baik. Tanggung jawab dewan secara keseluruhan adalah untuk memandu manajemen dan mengawasi operasi perusahaan untuk melayani kepentingan para pemangku kepentingan. Dewan diharapkan untuk memastikan bahwa manajemen mematuhi standar hukum dan etika. Dewan juga bertanggung jawab untuk memastikan adanya sistem informasi dan kontrol yang dapat memandu manajemen puncak dalam mencapai tujuan perusahaan.
2. **Komposisi Dewan:** Komite Cadbury menyarankan agar para direktur non-eksekutif dapat memainkan peran penting dalam tata kelola perusahaan. Mereka dapat melakukan penilaian independen dalam hal praktik-praktik perusahaan, kinerja, serta manajemen dan pemantauan sumber daya. Komite menyarankan agar para direktur non-eksekutif dipilih melalui proses formal dan Dewan secara keseluruhan harus memutuskan pencalonan mereka. Mereka harus ditunjuk untuk jangka waktu tertentu dan pengangkatan kembali tidak boleh dilakukan secara otomatis.

Direktur yang dicalonkan oleh lembaga keuangan dalam dewan perusahaan yang dibantu telah gagal melakukan kontrol yang efektif karena beberapa alasan. Komite Kumar Mangalam Birla merekomendasikan agar direktur nominee ditiadakan karena takut akan perdagangan orang dalam. Tetapi akan lebih baik untuk merampingkan sistem dengan menghilangkan kekurangannya daripada membuang sistem sama sekali. Solusinya terletak pada pengetatan peraturan perdagangan orang dalam dan menciptakan lembaga direktur independen yang darinya lembaga keuangan dapat mencalonkan direktur.

3. **Komite Audit:** Rancangan Undang-Undang untuk mengubah Undang-Undang Perusahaan pada tahun 1997 menetapkan bahwa semua perusahaan terbatas publik dengan modal disetor Rs. 5 crore ke atas harus membentuk komite audit yang terdiri dari para direktur non-eksekutif independen. Komite audit dapat meningkatkan kualitas pelaporan keuangan dengan melakukan penelaahan atas laporan keuangan, menciptakan iklim disiplin dan pengendalian serta mengurangi peluang terjadinya kecurangan. Komite audit dapat menjadi penghubung komunikasi dengan auditor eksternal dan memperkuat posisi fungsi audit internal. Mungkin ada lebih dari satu komite audit dengan spesifikasi peran dalam bidang-bidang tertentu. Komite audit

dapat terdiri dari direktur non-eksekutif, auditor, Perusahaan sekretaris atau manajer senior lainnya.

4. **Komite Pemegang Saham:** Kode tata kelola perusahaan SEBI mengatur pembentukan komite pemegang saham di bawah pimpinan direktur non-eksekutif untuk memastikan bahwa keluhan para pemegang saham diterima dengan baik dan diselesaikan demi kepuasan para pemegang saham.

Dalam rangka meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan, RUU Perusahaan 1997 memperluas item yang harus ditransaksikan dalam rapat dewan, menetapkan pembentukan Komite Audit dan Pernyataan Tanggung Jawab Direksi dalam Laporan Direksi.

2.9 Komite-komite Tata Kelola Perusahaan

Komite Internasional :

- Komite Cadbury (1992)
- Komite Greenbury (1995)
- Komite Hampel (1998)
- Kode Gabungan LSE (1998)
- Prinsip-prinsip OECD untuk Tata Kelola Perusahaan (1999)
- Komite Pita Biru (1999)

Komite Nasional :

- Kode CII tentang CG (1998)
- Komite Kumar Mangalam Birla (2000)
- Laporan Reserve Bank of India (RBI) dari Kelompok Penasihat tentang CG (2001)
- Komite Naresh Chandra (2002)
- Komite Narayan Murthy (2003)
- Komite J J Irani (2005)

Rekomendasi dari Komite Kumar Mangalam Birla (KMBC)

Komite Kumar Mangalam Birla (KBC) yang diketuai oleh Bpk. Kumar Mangalam Birla dibentuk oleh Security and Exchange Board of India (SEBI) pada bulan Mei 1999, untuk mempromosikan kepentingan investor dan meningkatkan standar tata kelola perusahaan di India. Komite menyatakan bahwa tujuan mendasar dari tata kelola perusahaan adalah peningkatan nilai pemegang saham, dengan tetap memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan lainnya.

Rekomendasi wajib dari komite adalah :

- (1) Rapat Dewan Komisaris harus dilakukan setidaknya empat kali dalam setahun.
- (2) Dari total jumlah anggota dewan, 50 persen direktur haruslah Non-Eksekutif.

- (3) Keberadaan Komite Audit.
- (4) Jumlah anggota Komite Audit minimal tiga orang.
- (5) Ketua Komite Audit haruslah seorang Non-Eksekutif.
- (6) Anggota Komite Audit harus berasal dari kalangan Non-Eksekutif.
- (7) Rapat Komite Audit harus diadakan setidaknya tiga kali dalam setahun.
- (8) Direksi harus memutuskan remunerasi Direktur Non-Eksekutif.
- (9) Pengungkapan Laporan Keuangan Konsolidasian Entitas Anak.
- (10) Pengungkapan pelaporan keuangan berdasarkan segmen.
- (11) Pengungkapan rincian tentang Transaksi Pihak Berelasi.
- (12) Pengungkapan Pelaporan Sosial.
- (13) Pengungkapan Pelaporan Lingkungan.
- (14) Mengirimkan hasil keuangan triwulanan kepada para pemangku kepentingan.
- (15) Keberadaan Komite Pengaduan Investor.
- (16) Menyelesaikan semua keluhan yang diterima oleh Komite

Keluhan Investor. Rekomendasi yang diharapkan adalah :

- (1) Dewan harus membentuk Komite Remunerasi untuk menentukan kebijakan perusahaan mengenai paket remunerasi khusus untuk direktur eksekutif.
- (2) Laporan kinerja keuangan setengah tahunan termasuk ringkasan kejadian penting dalam enam bulan terakhir harus dikirimkan kepada setiap pemegang saham.
- (3) Ketua Non-Eksekutif berhak untuk mempertahankan jabatan ketua dengan biaya perusahaan.

Kode Etik Tata Kelola Perusahaan CII

Konfederasi Industri India (CII) menerbitkan pada tahun 1997 sebuah kode komprehensif berjudul 'Tata Kelola Perusahaan yang Diinginkan - Sebuah Kode'. Fitur-fitur penting dari kode tersebut diberikan di bawah ini:

1. Kunci dari tata kelola perusahaan yang baik adalah dewan direksi yang berfungsi dengan baik. Dewan harus memiliki kelompok inti yang terdiri dari para direktur non-eksekutif yang sangat baik dan diakui secara profesional yang memahami peran ganda mereka dalam menghargai isu-isu yang diajukan oleh manajemen dan dengan jujur menjalankan tanggung jawab fidusia mereka terhadap para pemegang saham serta kreditur perusahaan.
2. Satu dewan berjenjang dapat memastikan tata kelola perusahaan yang baik. Namun, dewan penuh harus bertemu minimal enam kali dalam setahun, sebaiknya dalam selang waktu dua bulan setiap pertemuan harus memiliki item agenda yang membutuhkan setidaknya setengah hari diskusi.
3. Setiap perusahaan yang terdaftar dengan omset Rs. 1 crore ke atas harus memiliki direktur non-eksekutif yang kompeten dan diakui secara profesional. Mereka harus terdiri dari setidaknya 50 persen dari dewan direksi jika ketua dan direktur pelaksana adalah orang yang sama dan 30 persen dalam kasus lain.
4. Tidak ada satu orang pun yang boleh menjabat sebagai direktur di lebih dari 10 perusahaan

sekaligus.

5. Direktur non-eksekutif harus aktif dengan tanggung jawab yang jelas dan harus memiliki pengetahuan tentang berbagai undang-undang perusahaan dan laporan keuangan.
6. Direktur non-eksekutif harus dibayar komisi dan ditawarkan opsi saham untuk masukan profesional mereka sebagai tambahan dari biaya duduk mereka.
7. Direktur yang tidak hadir dalam setidaknya 50 persen dari rapat dewan direksi tidak boleh diangkat kembali.
8. Semua informasi penting harus ditempatkan di hadapan dewan direksi.
9. Komite audit yang terdiri dari setidaknya tiga direktur non-eksekutif harus dibentuk dan diberi akses ke semua informasi keuangan.
10. Perusahaan publik yang terdaftar harus mengungkapkan 'Informasi Pemegang Saham Tambahan' dalam laporan tahunan mengenai rata-rata nilai saham bulanan, nilai tambah, kinerja keuangan divisi dan segmen.
11. Bursa Efek India harus secara bertahap menuntut sertifikat kepatuhan, yang ditandatangani oleh CEO dan CFO yang dengan jelas menyatakan bahwa:
 - (a) Manajemen bertanggung jawab atas penyusunan, integritas dan penyajian yang wajar dari laporan keuangan dan informasi lain dalam Laporan Tahunan, dan yang juga menunjukkan bahwa perusahaan akan melanjutkan bisnisnya pada tahun berikutnya,
 - (b) Kebijakan dan prinsip akuntansi telah sesuai dengan praktik standar dan jika tidak, pengungkapan penuh telah dilakukan atas setiap penyimpangan material.
 - (c) Dewan telah mengawasi sistem akuntansi internal perusahaan dan sistem kontrol administratif baik melalui Komite Audit untuk perusahaan dengan omset Rs. 100 crores dari modal disetor Rs. 20 crores, mana yang lebih kecil atau secara langsung.
12. Kualitas dan kuantitas pengungkapan untuk masalah domestik harus sama dengan yang disyaratkan untuk masalah GDR.
13. Pemerintah harus mengizinkan pendanaan yang lebih besar untuk sektor korporasi terhadap keamanan saham dan surat-surat berharga lainnya.
14. Lembaga keuangan harus meniadakan direktur nominee kecuali jika terjadi gagal bayar utang yang serius dan sistematis, dan jika perusahaan debitur tidak memberikan data operasional enam bulanan atau triwulanan kepada lembaga keuangan yang bersangkutan.
15. Jika perusahaan memperoleh beberapa peringkat kredit, semua peringkat harus diungkapkan dengan perusahaan menjelaskan signifikansinya.
16. Perusahaan yang gagal membayar deposito tetap tidak boleh menerima deposito lebih lanjut, melakukan pinjaman atau investasi antar perusahaan dan mengumumkan dividen hingga gagal bayar tersebut diperbaiki.

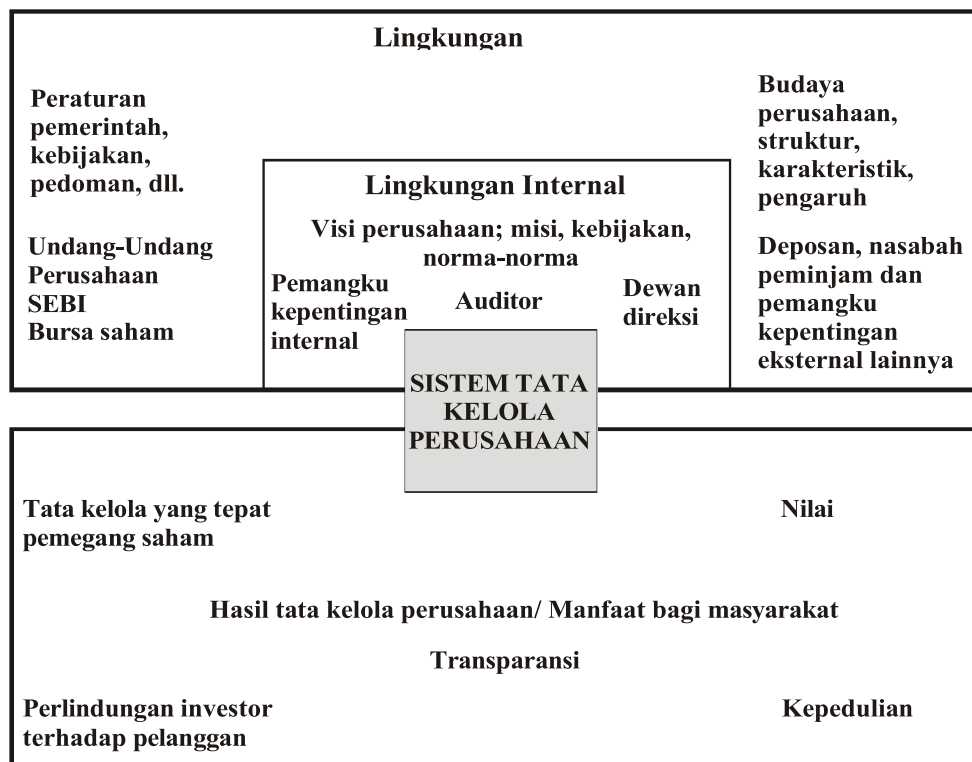
2.10 Model Tata Kelola Pemerintahan India

Literatur yang tersedia mengenai tata kelola perusahaan dan cara perusahaan-perusahaan disusun dan dijalankan menunjukkan bahwa India memiliki banyak kesamaan dengan model Jerman/Jepang, tetapi rekomendasi baru-baru ini dari berbagai komite dan langkah-langkah legislatif yang dihasilkan mendorong negara ini untuk semakin mengadopsi model Anglo-Amerika. Dalam hal mekanisme legislatif, pemerintah dan

industri India membentuk tiga komite untuk mempelajari praktik-praktik tata kelola perusahaan di negara ini dan menyarankan langkah-langkah perbaikan berdasarkan apa yang telah diakui secara global sebagai "praktik-praktik terbaik". Secara signifikan, sebagian besar rekomendasi dari ketiga komite tersebut - Komite Kumar Mangalam Birla yang ditunjuk oleh SEBI (2000), Komite Naresh Chandra yang ditunjuk oleh pemerintah (2003) dan Komite Narayana Murthy dari SEBI, sangat mirip dengan Komite Cadbury di Inggris dan Sarbanes-Oxley Act di Amerika Serikat, dalam hal pendekatan dan rekomendasinya.

Dorongan reformasi legislatif yang disarankan oleh komite-komite ini dan tindakan legislatif yang diadopsi, berpusat pada penguatan mekanisme tata kelola eksternal. "Area utama di sini mencakup transparansi yang lebih besar dan pengawasan independen atas rekening perusahaan yang disediakan untuk investor. Hal ini terdapat dalam sejalan dengan model Anglo-Amerika di mana pemegang saham memiliki pengaruh melalui opsi keluar yang bergantung pada informasi yang dapat diandalkan dan akurat yang diberikan oleh perusahaan. Reformasi kelembagaan, termasuk penguatan komite pengawas dan pengembangan kantor penipuan yang serius, merupakan bukti lebih lanjut dari dorongan untuk mencari pemantauan eksternal terhadap urusan perusahaan. Dalam hal reformasi mekanisme internal seperti dewan direksi, perlu dicatat bahwa sekali lagi rekomendasi berpusat pada praktik Anglo-Amerika, yaitu peran yang lebih besar bagi direktur non-eksekutif (NED) dan pembatasan direktorat yang saling terkait.

Lebih lanjut, para ahli menunjukkan bahwa India telah mengadopsi prinsip-prinsip utama dari mekanisme kontrol eksternal dan internal Anglo-Amerika, setelah liberalisasi ekonomi dan integrasinya ke dalam ekonomi global. "Hal ini terlihat jelas terutama di bidang kerangka kerja legislatif dimana para pembuat kebijakan India telah mengambil isyarat dari komite-komite Inggris dan Amerika Serikat dan rekomendasi-rekomendasi mereka. Lebih jauh lagi, sebuah kelompok kecil, meskipun berprofil tinggi dari perusahaan-perusahaan telah secara sukarela mengadopsi protokol Anglo-Amerika dalam upaya mereka untuk berhasil meningkatkan modal dari pasar internasional. Dengan demikian, perkembangan tata kelola perusahaan di India dalam beberapa tahun terakhir menunjukkan pergeseran paradigma dari model Jerman/Jepang ke model Anglo-Amerika.



Gambar 2.1 Model Tata Kelola Perusahaan India

2.11 Tata Kelola Perusahaan dan Penciptaan Nilai

Kebutuhan untuk membangun fondasi penciptaan nilai telah dirasakan sebagai poin utama dalam agenda perusahaan. Mengelola perusahaan dengan cara yang efektif, pada akhirnya akan menghasilkan transparansi dan praktik-praktik terbaik di satu sisi dan keuntungan yang sehat secara konsisten bagi semua pemangku kepentingan di sisi lain. Perdebatan global saat ini semakin mendukung tidak hanya etika tetapi juga penciptaan nilai secara transparan. Oleh karena itu, volume yang lebih tinggi dari penciptaan nilai jangka panjang untuk semua pemangku kepentingan harus menjadi perhatian utama bagi dewan. Untuk mengadopsi praktik-praktik transparan di perusahaan dan untuk memastikan nilai yang lebih baik Manajemen harus mengetahui harapan para pemangku kepentingan, dan juga kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan tersebut.

Harapan berbagai pemangku kepentingan dari perusahaan dapat didaftar sebagai berikut:

Pemangku kepentingan		Harapan
(a) Pemegang Saham	(i)	Tingkat pengembalian (dividen) yang adil dan stabil atas investasi;
	(ii)	Meningkatkan pendapatan perusahaan di masa depan.
	(iii)	Peningkatan kapitalisasi pasar investasi.
(b) Karyawan	(i)	Pengakuan atas jasa dengan memberikan remunerasi yang adil juga insentif;
	(ii)	Stabilitas pekerjaan;
	(iii)	Membantu meningkatkan standar hidup.
(c) Pelanggan	(i)	Menyediakan barang atau jasa yang berkualitas dengan harga yang wajar dan secara adil
	(ii)	Menahan diri dari praktik-praktik yang membatasi atau praktik-praktik yang tidak adil.
(d) Pesaing	(i)	Menahan diri untuk tidak menggunakan strategi apa pun untuk menyingkirkan pesaing dengan praktik-praktik yang tidak adil atau membatasi atau melalui pelanggaran norma-norma hukum persaingan usaha.
(e) Kreditur	(i)	Kemampuan untuk membayar pokok pinjaman dan bunga sesuai Kontrak obligasi
(f) Pemerintah	(i)	Berperilaku sebagai warga perusahaan yang bertanggung jawab dan baik
	(ii)	Tidak melakukan penghindaran pajak dan iuran kepada Pemerintah;
	(iii)	Keterlibatan dalam kegiatan sosial, misalnya kegiatan amal, donasi, dll.
(g) Masyarakat	(i)	Pertumbuhan penciptaan lapangan kerja untuk

- (h) Masyarakat luas**

2.12 Etika Bisnis dan Tata Kelola Perusahaan

Kata 'etika' berasal dari bahasa Yunani 'ethos' yang berarti sistem prinsip-prinsip moral, dasar untuk memutuskan tindakan yang benar dan salah, dan menyiratkan adat istiadat, kebiasaan, sifat-sifat mulia dalam karakter, disiplin, budaya, dan watak. Prinsip-prinsip etika adalah aturan perilaku yang diturunkan dari nilai-nilai etika, yang dikenal sebagai enam pilar, yaitu dapat dipercaya, rasa hormat, tanggung jawab, keadilan, kepedulian, dan kewarganegaraan. Nilai-nilai ini tidak dapat dipisahkan satu sama lain dan saling terkait erat satu sama lain. Sekarang telah ditetapkan bahwa rasa moralitas profesional yang tinggi harus menjadi salah satu nilai inti dari tata kelola perusahaan untuk kesuksesan jangka panjang dan juga jangka pendek perusahaan. Nilai-nilai etika saat ini tidak lagi dipandang sebagai biaya yang dibebankan pada industri atau sebagai pemeriksaan terhadap efisiensi dan maksimalisasi keuntungan, tetapi dianggap sebagai keharusan untuk pertumbuhan perusahaan yang berkelanjutan dan daya saing. Rasa etika yang tinggi memungkinkan tata kelola perusahaan untuk membangun hubungan jangka panjang yang saling percaya dengan konsumen.

Nilai-nilai etika dalam hubungannya dengan pesaing mengeksplorasi masalah seberapa jauh bisnis harus berusaha mengalahkan pesaing. Nilai-nilai etika dalam hubungannya dengan ketenagakerjaan menimbulkan pertanyaan apakah pemberi kerja memiliki kewajiban khusus kepada karyawan di luar kewajiban hukum. Nilai-nilai etika dalam hubungannya dengan pelanggan mengeksplorasi sejauh mana pertimbangan etika membatasi sikap tradisional *caveat emptor* di bidang ini. Nilai-nilai etika dalam hubungannya dengan masyarakat mempertimbangkan apakah bisnis memiliki kewajiban terhadap masyarakat selain mencari keuntungan.

Faktor-faktor berikut ini, pada umumnya, memengaruhi lingkungan etis dalam suatu organisasi:

- (a) visi etis manajemen yang mungkin perlu ditinjau kembali;
- (b) nilai-nilai kemanusiaan holistik yang telah dikembangkan oleh organisasi;
- (c) kode etik yang diperoleh dalam organisasi;
- (d) sumber inspirasi individu;
- (e) karakter manajerial dan dedikasi yang beretika;
- (f) lingkungan tempat kerja dan keharusan untuk mengikuti norma-norma etika.

Sebuah perusahaan dicirikan oleh budaya etiknya, yang tetap menjadi yang terpenting dalam operasi sehari-hari. Tata kelola perusahaan yang baik merupakan bagian integral dari etika bisnis. Ketika dewan direksi perusahaan mengadopsi etika dan menyatakannya sebagai credo perusahaan, kepada kelompok manajemen, para eksekutif dan karyawannya, etika secara otomatis akan merasuki organisasi dan

membangun niat baik untuk bisnis. Banyak organisasi yang baik, dalam rangka menegakkan praktik-praktik etika di dalam dan di luar organisasi, telah mengembangkan 'kode etik' untuk karyawan mereka. Ada juga bentuk dokumen lain yang disebut kode etik. Kode-kode ini membantu membuat karyawan dan eksekutif peka terhadap perilaku mereka sendiri dan implikasi etisnya.

Konvergensi peran dan tanggung jawab para direktur-baik eksekutif maupun non-eksekutif, auditor, dan pemegang saham merupakan prasyarat untuk mencapai misi yang ditargetkan dari tata kelola perusahaan yang modern dan unggul. Nilai-nilai inti tertentu - nilai-nilai yang diinginkan dan dapat diaudit - harus dibangun dalam sistem tata kelola sehingga batas-batas kinerja untuk setiap pemain didefinisikan dengan baik. Hal ini memudahkan dalam menetapkan tanggung jawab dan akuntabilitas dalam memastikan tata kelola yang tepat. Tata kelola perusahaan, bagaimanapun juga, merupakan sistem yang tertanam dengan penegasan nilai-nilai dan etika untuk menjadikan perusahaan sebagai "warga korporat yang baik."

2.13 Isu Lingkungan dan Tata Kelola Perusahaan

Sudah menjadi fakta umum bahwa masalah lingkungan saat ini sangat serius. Dalam beberapa tahun terakhir, degradasi lingkungan akibat berbagai jenis polusi yang terjadi di udara, air, tanah, dan biosfer telah berkembang ke tingkat yang mengkhawatirkan. Sebagian besar kesalahan telah ditimpakan pada industri. Masalah-masalah seperti pemanasan global, penipisan lapisan ozon, peningkatan kasus masalah kesehatan, dll. telah muncul karena industrialisasi yang cepat tanpa mempertimbangkan perlindungan lingkungan. Industri tidak dapat lagi bertahan dengan kerusakan citra sebagai pihak yang bertanggung jawab atas kerusakan lingkungan. Oleh karena itu, perusahaan harus memeriksa kembali dan memperbaiki kegiatan mereka mulai dari sifat produk yang mereka hasilkan, teknologi yang mereka gunakan, bahan baku yang mereka gunakan, dan cara mereka memasarkan produk mereka.

Perlindungan lingkungan dan pencegahan polusi telah diakui sebagai hal yang penting untuk praktik tata kelola perusahaan yang baik. Banyak perusahaan yang memiliki tata kelola yang baik telah mengembangkan kebijakan lingkungan hidup mereka dan mengungkapkan hal yang sama dalam laporan tahunan.

Dalam waktu dekat, perusahaan yang menolak untuk menjadi hijau pasti akan binasa dalam masyarakat yang sadar akan limbah lingkungan. Oleh karena itu, para pemimpin perusahaan pada dasarnya harus belajar untuk mempromosikan pelestarian sumber daya dengan mengurangi limbah dan memaksimalkan sumber daya sambil meningkatkan profitabilitas. Audit lingkungan dapat memberikan tinjauan mendalam tentang proses dan kemajuan perusahaan dalam mewujudkan tujuan strategis jangka panjang.

Kementerian Urusan Perusahaan telah mengambil "Inisiatif Hijau dalam Tata Kelola Perusahaan" dengan mengizinkan kepatuhan tanpa kertas oleh perusahaan melalui mode elektronik. Perusahaan sekarang dapat mengirimkan berbagai pemberitahuan dan dokumen, termasuk Laporan Tahunan, kepada para pemegang sahamnya melalui mode elektronik ke alamat email pemegang saham yang terdaftar karena hal ini akan sangat mengurangi konsumsi kertas.

2.14 Kewajiban kepada Berbagai Pemangku Kepentingan

Berikut ini adalah beberapa kewajiban perusahaan terhadap berbagai pemangku kepentingan :

Kewajiban kepada Masyarakat

Korporasi adalah ciptaan hukum sebagai sebuah asosiasi orang-orang yang merupakan bagian dari masyarakat tempat korporasi beroperasi. Kegiatannya pasti akan berdampak pada masyarakat karena nilai-nilai masyarakat akan berdampak pada korporasi. Oleh karena itu, mereka memiliki hak dan kewajiban yang saling menguntungkan satu sama lain.

1. **Kepentingan Nasional :** Perusahaan (dan manajemennya) harus berkomitmen dalam semua tindakannya untuk memberikan manfaat bagi perkembangan ekonomi negara yang bersangkutan. Perusahaan tidak boleh melakukan proyek atau kegiatan yang merugikan kepentingan nasional atau rumah tangga yang akan berdampak buruk pada pola kehidupan sosial dan budaya masyarakat. Perusahaan harus menjalankan bisnisnya sesuai dengan perkembangan ekonomi negara dan tujuan serta prioritas pemerintah negara dan harus berusaha untuk memberikan kontribusi positif terhadap realisasi tujuan-tujuannya.
2. **Ketidakselarasan Politik:** Perusahaan harus berkomitmen dan mendukung konstitusi dan sistem demokrasi yang berfungsi dengan baik dengan sistem pemilihan umum yang transparan dan adil dan tidak boleh mendukung secara langsung atau tidak langsung partai politik atau kandidat untuk jabatan politik tertentu. Perusahaan tidak boleh menawarkan atau memberikan dana atau propertinya sebagai sumbangan secara langsung atau melalui industri kepada kandidat atau kampanye partai politik tertentu.
3. **Kepatuhan Hukum:** Manajemen perusahaan harus mematuhi semua undang-undang, peraturan dan regulasi pemerintah yang berlaku. Karyawan dan direktur harus memiliki pengetahuan yang memadai tentang persyaratan hukum yang berkaitan dengan tugas mereka yang cukup untuk mengenali potensi bahaya. Pelanggaran terhadap undang-undang, peraturan, dan regulasi pemerintah yang berlaku dapat membuat mereka dikenai tanggung jawab pidana atau perdata secara individu serta tindakan disipliner oleh perusahaan, selain membuat perusahaan itu sendiri dikenai tanggung jawab perdata atau pidana, atau bahkan kehilangan bisnis. Kepatuhan hukum juga berarti bahwa perusahaan harus mematuhi undang-undang perpajakan negara tempat mereka beroperasi seperti pajak perusahaan, pajak penghasilan, cukai, pajak penjualan, dan pungutan lain yang diberlakukan oleh masing-masing pemerintah. Semua ini harus dibayar tepat waktu dan sesuai dengan jumlah yang diwajibkan.
4. **Aturan Hukum:** Tata kelola yang baik membutuhkan kerangka hukum yang adil dan ditegakkan tanpa memihak. Hal ini juga membutuhkan perlindungan penuh terhadap hak-hak, terutama hak-hak pemegang saham minoritas. Penegakan hukum yang tidak memihak membutuhkan peradilan dan otoritas pengatur yang independen.
5. **Perilaku Jujur dan Etis:** Setiap pejabat perusahaan termasuk Direktur, direktur eksekutif dan non-eksekutif, direktur utama, CEO, CFO dan CCO harus berurusan atas nama perusahaan dengan profesionalisme, kejujuran, komitmen dan ketulusan serta standar moral dan etika yang tinggi. Perilaku tersebut harus adil dan transparan dan harus dianggap demikian oleh pihak ketiga. Para karyawan juga diharapkan untuk bertindak sesuai dengan standar tertinggi integritas pribadi dan

profesional serta perilaku etis di tempat kerja mereka atau saat bekerja di lokasi di luar kantor di mana bisnis perusahaan berada atau di acara-acara sosial atau di tempat lain di mana mereka mewakili perusahaan. Perilaku jujur adalah perilaku yang bebas dari penipuan atau kecurangan. Perilaku etis adalah penanganan secara etis terhadap konflik yang nyata atau yang tampak antara hubungan pribadi dan hubungan profesional.

6. **Kewarganegaraan Perusahaan :** Perusahaan harus berkomitmen untuk menjadi warga negara yang baik, tidak hanya dengan mematuhi semua hukum dan peraturan yang berlaku, tetapi juga secara aktif membantu meningkatkan kualitas hidup masyarakat di komunitas tempat mereka beroperasi dengan tujuan membuat mereka mandiri dan menikmati kualitas hidup yang lebih baik.

Komitmen sosial tersebut terdiri dari memprakarsai dan mendukung inisiatif masyarakat di bidang kesehatan masyarakat dan kesejahteraan keluarga, pengelolaan air, pelatihan kejuruan, pendidikan dan literasi, serta mendorong penerapan teknik dan keahlian ilmiah dan manajerial modern. Perusahaan harus meninjau kembali kebijakannya, dalam hal ini, secara berkala sesuai dengan prioritas nasional dan regional. Perusahaan harus berusaha untuk memasukkannya sebagai bagian integral dari rencana bisnisnya dan tidak memperlakukannya sebagai pilihan dan sesuatu yang ditiadakan ketika tidak nyaman. Perusahaan harus mendorong kegiatan sukarela di antara para karyawannya dan membantu mereka untuk bekerja di masyarakat. Perusahaan harus mengembangkan sistem akuntansi sosial dan melakukan audit sosial atas operasinya terhadap masyarakat, karyawan, dan pemegang saham.

7. **Perilaku Etis:** Perusahaan memiliki tanggung jawab untuk menetapkan standar perilaku etis yang patut dicontoh, baik secara internal di dalam organisasi, maupun dalam hubungan eksternal mereka. Perilaku yang tidak etis merusak budaya organisasi dan merusak nilai para pemangku kepentingan. Dewan direksi memiliki tanggung jawab moral yang besar untuk memastikan bahwa organisasi tidak tergelincir dari jalan yang lurus untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek.
8. **Kepedulian Sosial:** Perusahaan ada di luar ruang dan waktu. Jadi mereka harus memberikan contoh kepada karyawan dan pemegang saham mereka. Paradigma baru adalah bahwa perusahaan seharusnya tidak hanya memikirkan para pemegang sahamnya, tetapi juga memikirkan para pemangku kepentingannya dan keuntungan mereka. Perusahaan tidak boleh terlalu mementingkan pemegang saham dengan mengorbankan investor kecil. Mereka harus memperlakukan mereka semua **secara** adil dan setara. Perusahaan harus memiliki kepedulian terhadap masyarakat. Perusahaan dapat membantu masyarakat yang membutuhkan dan menunjukkan kepeduliannya dengan tidak mencemari air, udara, dan tanah. Pembuangan limbah tidak boleh mempengaruhi manusia atau makhluk hidup lainnya.
9. **Tanggung Jawab Sosial Perusahaan:** Pertanggungjawaban kepada para pemangku kepentingan merupakan topik yang terus menerus menjadi perdebatan dalam perdebatan tata kelola perusahaan. Sejalan dengan tren yang berkembang menuju model tata kelola yang terintegrasi menuju terciptanya perusahaan yang ideal, penekanan harus diberikan pada respon sosial perusahaan dan praktik bisnis yang beretika untuk mencari apa yang mungkin tidak hanya menjadi langkah kecil pertama untuk tata kelola yang lebih baik dalam hal ini, namun juga menjanjikan perusahaan yang lebih transparan dan dihormati di masa depan.
10. **Keramahan terhadap lingkungan:** Korporasi cenderung melakukan intervensi dalam mengubah dan mentransformasi alam. Bagi perusahaan yang bergerak di bidang manufaktur komoditas, keuntungan

diperoleh dari mengubah bahan mentah menjadi produk yang dapat dijual dan komoditas yang dapat diperjualbelikan. Logam dari tanah diubah menjadi barang tahan lama yang dapat dikonsumsi konsumen. Pohon diubah menjadi papan, rumah, dan mebel serta produk kertas. Minyak diubah menjadi energi. Dalam semua kegiatan tersebut, bagian dari alam diambil dari tempat asalnya dan diproses menjadi bentuk baru. Jadi perusahaan memiliki tanggung jawab moral untuk menyelamatkan dan melindungi lingkungan. Semua standar polusi harus diikuti dengan cermat dan organisasi harus mengembangkan budaya yang lebih peduli terhadap lingkungan.

11. **Lingkungan Kerja yang Sehat dan Aman:** Perusahaan harus dapat menyediakan lingkungan kerja yang aman dan sehat dan mematuhi pelaksanaan urusan bisnisnya dengan semua peraturan mengenai pelestarian lingkungan hidup di wilayah operasinya. Perusahaan harus berkomitmen untuk mencegah pemborosan sumber daya alam dan meminimalkan dampak berbahaya dari pengembangan, produksi, penggunaan, dan pembuangan produk dan layanannya terhadap lingkungan ekologi.
12. **Persaingan :** Perusahaan harus memainkan perannya dalam pembentukan dan mendukung ekonomi pasar terbuka yang kompetitif dan bekerja sama untuk mempromosikan liberalisasi perdagangan dan investasi yang progresif dan bijaksana oleh suatu negara. Perusahaan tidak boleh secara diam-diam atau terang-terangan terlibat dalam kegiatan yang mengarah atau mendukung pembentukan monopoli, posisi pasar yang dominan, kartel, dan praktik-praktik perdagangan yang tidak adil. Perusahaan harus memasarkan produk dan jasanya berdasarkan kemampuannya sendiri dan tidak boleh menggunakan iklan yang tidak etis atau menyertakan pernyataan yang tidak adil dan menyesatkan tentang produk dan jasa pesaing. Setiap pengumpulan informasi persaingan hanya boleh dilakukan dalam kegiatan bisnis yang normal dan hanya boleh diperoleh melalui sumber dan cara yang diizinkan secara hukum.
13. **Perwalian:** Perusahaan memiliki tujuan sosial dan tujuan ekonomi. Mereka mewakili koalisi kepentingan, yaitu kepentingan para pemegang saham, penyedia modal lainnya, rekan bisnis, dan karyawan. Oleh karena itu, kepercayaan ini memberikan tanggung jawab perwalian pada dewan direksi perusahaan. Mereka harus bertindak sebagai wali amanat untuk melindungi dan meningkatkan nilai pemegang saham, serta memastikan bahwa perusahaan memenuhi kewajiban dan tanggung jawabnya kepada para pemangku kepentingan lainnya. Yang melekat dalam konsep perwalian adalah tanggung jawab untuk memastikan kesetaraan, yaitu bahwa hak-hak semua pemegang saham, baik besar maupun kecil, asing maupun lokal, mayoritas maupun minoritas, dilindungi secara setara.
14. **Akuntabilitas:** Akuntabilitas adalah persyaratan utama dari tata kelola yang baik. Tidak hanya lembaga pemerintah, tetapi juga sektor swasta dan organisasi masyarakat sipil harus bertanggung jawab kepada publik dan para pemangku kepentingan kelembagaan mereka. Siapa yang bertanggung jawab kepada siapa bervariasi tergantung pada apakah keputusan atau tindakan yang diambil bersifat internal atau eksternal dari suatu organisasi atau lembaga. Secara umum, sebuah organisasi atau lembaga bertanggung jawab kepada mereka yang akan terpengaruh oleh keputusan atau tindakannya. Akuntabilitas tidak dapat ditegakkan tanpa adanya transparansi dan supremasi hukum.
15. **Efektivitas dan Efisiensi:** Tata kelola yang baik berarti bahwa proses dan lembaga-lembaga memberikan hasil yang memenuhi kebutuhan masyarakat dengan menggunakan sumber daya yang ada dengan sebaik-baiknya. Konsep efisiensi dalam konteks tata kelola yang baik juga

mencakup penggunaan sumber daya alam yang berkelanjutan dan perlindungan lingkungan.

16. **Ketanggapan Tepat Waktu:** Tata kelola yang baik mensyaratkan bahwa lembaga dan prosesnya berusaha melayani semua pemangku kepentingan dalam jangka waktu yang wajar. Mereka juga harus menangani masalah-masalah yang menjadi perhatian semua pemangku kepentingan dan masyarakat luas.
17. **Perusahaan Harus Menjunjung Tinggi Nama Baik Negara:** Ketika perusahaan mengeksport produk atau jasa mereka, mereka harus memastikan bahwa produk atau jasa tersebut berkualitas baik dan dikirim tepat waktu. Mereka harus memastikan bahwa reputasi negara tidak tercemar di luar negeri selama transaksi mereka, baik sebagai eksportir atau importir. Mereka harus memastikan pemeliharaan kualitas produk mereka, yang seharusnya menjadi duta merek bagi negara.

Kewajiban kepada Investor

Bahwa investor sebagai pemegang saham dan penyedia modal sangat penting bagi perusahaan adalah fakta yang sudah diterima sehingga perlu ditekankan di sini. Perusahaan memiliki kewajiban berikut ini kepada para investor:

1. **Terhadap Pemegang Saham:** Perusahaan harus berkomitmen untuk meningkatkan nilai pemegang saham dan mematuhi semua peraturan dan undang-undang yang mengatur hak-hak pemegang saham. Direksi Perusahaan harus memberikan informasi yang benar dan jujur kepada para pemegang saham mengenai semua aspek yang relevan dari bisnis Perusahaan dan mengungkapkan informasi tersebut sesuai dengan peraturan dan perjanjian yang berlaku. Setiap karyawan harus mengupayakan penerapan dan kepatuhan terhadap kode etik ini dalam lingkungan profesinya. Kegagalan dalam mematuhi kode etik ini dapat menimbulkan konsekuensi yang paling berat termasuk pemutusan hubungan kerja atau pemberhentian sebagai direktur sesuai dengan kondisi yang terjadi.
2. **Langkah-langkah yang Mendorong Transparansi dan Partisipasi Pemegang Saham yang Terinformasi:** Isu terkait yang sama pentingnya adalah kebutuhan untuk meningkatkan tingkat kehadiran yang terinformasi dan partisipasi yang berarti oleh pemegang saham dalam hal-hal yang berkaitan dengan perusahaan mereka, tanpa, bagaimanapun juga, kebebasan tersebut disalahgunakan untuk mencampuri keputusan manajemen. Perusahaan yang ideal harus menangani masalah ini dan menghubungkannya dengan akuntansi dan pelaporan yang lebih bermakna dan transparan.
3. **Transparansi :** Artinya, keputusan yang diambil dan pelaksanaannya dilakukan dengan cara yang sesuai dengan peraturan dan perundang-undangan. Ini juga berarti bahwa informasi tersedia secara bebas dan dapat diakses secara langsung oleh mereka yang akan terpengaruh oleh keputusan dan penegakannya. Hal ini juga berarti bahwa informasi yang cukup tersedia dan disediakan dalam bentuk dan media yang mudah dimengerti.
4. **Pelaporan dan Pencatatan Keuangan:** Perusahaan harus menyiapkan dan memelihara catatan urusan bisnisnya secara adil dan akurat sesuai dengan standar akuntansi dan pelaporan keuangan, hukum dan peraturan negara tempat perusahaan menjalankan urusan bisnisnya. Demikian juga, prosedur akuntansi dan audit internal harus secara adil dan akurat mencerminkan semua transaksi bisnis dan disposisi aset perusahaan. Semua informasi yang diperlukan harus dapat diakses oleh auditor perusahaan, direktur non-eksekutif dan direktur independen dalam dewan direksi dan pihak-pihak lain yang berwenang serta

lembaga pemerintah. Tidak boleh ada penghilangan transaksi yang disengaja dari pembukuan dan catatan, tidak ada pengakuan pendapatan di muka, dan tidak ada rekening bank dan dana yang disembunyikan. Penyajian yang keliru secara material yang disengaja dan/atau kesalahan informasi atas laporan keuangan dan laporan keuangan akan dianggap sebagai pelanggaran terhadap perilaku etika perusahaan dan juga akan mengundang tindakan perdata atau pidana yang sesuai menurut hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan.

Kewajiban kepada Karyawan

Sudah terlalu lama, perusahaan-perusahaan di masyarakat bebas telah mengadopsi kebijakan "Pekerjakan dan Pecat" dalam mempekerjakan laki-laki dan perempuan di tempat kerja mereka dan hampir tidak memperlakukan mereka secara manusiawi dengan memanfaatkan fakta bahwa pekerja adalah komoditas, yaitu tenaga kerja yang sangat mudah rusak dan tidak memiliki daya tawar. Namun, dalam konteks peningkatan kesadaran akan praktik-praktik tata kelola yang lebih baik, manajemen harus menyadari bahwa mereka juga memiliki kewajiban terhadap pekerja.

- 1. Praktik Ketenagakerjaan yang Adil:** Perusahaan yang ideal harus berkomitmen pada praktik ketenagakerjaan yang adil, dan harus memiliki kebijakan yang menentang segala bentuk diskriminasi ilegal. Dengan memberikan akses yang sama dan perlakuan yang adil kepada semua karyawan atas dasar prestasi, keberhasilan perusahaan akan meningkat sekaligus meningkatkan kemajuan individu dan masyarakat. Undang-undang ketenagakerjaan dan ketenagakerjaan yang berlaku harus dipatuhi dengan cermat di mana pun perusahaan beroperasi. Hal ini termasuk mematuhi undang-undang yang berkaitan dengan kebebasan berserikat, privasi, dan pengakuan atas hak untuk terlibat dalam perundingan bersama, larangan kerja paksa, kerja wajib, dan pekerja anak, serta undang-undang yang berkaitan dengan penghapusan diskriminasi ketenagakerjaan yang tidak pantas.
- 2. Kesempatan yang Sama:** Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawannya dan semua pelamar yang memenuhi syarat untuk bekerja tanpa memandang ras, kasta, agama, warna kulit, keturunan, status perkawinan, jenis kelamin, usia, kebangsaan, kecacatan, dan status veteran. Karyawannya harus diperlakukan secara bermartabat dan sesuai dengan kebijakan untuk menjaga lingkungan kerja yang kondusif dan bebas dari pelecehan seksual, baik secara fisik, verbal, maupun psikologis. Kebijakan dan praktik karyawan harus dikelola dengan cara yang memastikan bahwa dalam segala hal, kesempatan yang sama diberikan kepada mereka dan keputusan-keputusan yang diambil berdasarkan prestasi.
- 3. Mendorong Pelaporan Pelanggaran:** Secara umum dirasakan bahwa jika kekhawatiran pelapor pelanggaran ditangani, beberapa bencana yang terjadi baru-baru ini dapat dihindari, dan untuk mencegah pelanggaran di masa depan, pelapor pelanggaran harus didorong untuk maju. Jadi, perusahaan yang ideal adalah perusahaan yang secara proaktif menangani para peniup peluit dan memastikan bahwa karyawan memiliki saluran pelaporan yang nyaman dan yakin bahwa mereka akan dilindungi dari segala bentuk pembalasan. Pendekatan semacam itu akan meningkatkan peluang perusahaan untuk menyadari, dan menangani masalah dengan tepat, sebelum tindakan ilegal dilakukan daripada setelah kerusakan terjadi. Jika pelaporan ditunda, reputasi perusahaan dapat dirugikan secara serius dan perusahaan dapat menghadapi risiko penuntutan yang serius dengan segala konsekuensinya yang merugikan. Kebijakan Pelaporan Pelanggaran yang ideal berarti :

- (a) Karyawan yang mengamati praktik yang tidak etis atau tidak patut (tidak harus merupakan pelanggaran hukum) harus dapat melakukan pendekatan kepada CEO atau komite audit tanpa harus menginformasikan kepada atasan mereka.
 - (b) Perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk memastikan bahwa hak akses ini dikomunikasikan kepada semua karyawan melalui surat edaran internal, dll. Kebijakan ketenagakerjaan dan kebijakan personalia lainnya dari perusahaan harus memuat ketentuan yang melindungi pelapor pelanggaran dari pemutusan hubungan kerja yang tidak adil dan praktik-praktik ketenagakerjaan yang merugikan.
 - (c) Penunjukan, pemberhentian dan persyaratan remunerasi kepala auditor internal harus ditinjau oleh komite audit.
4. **Perlakuan yang manusiawi:** Sekarang perusahaan dipandang seperti manusia dan perilaku yang sama diharapkan dari mereka seperti manusia yang berakal sehat. Perusahaan harus memperlakukan karyawan mereka sebagai pelanggan pertama mereka dan yang terpenting sebagai manusia. Mereka harus memenuhi kebutuhan dasar semua karyawan dalam organisasi. Harus ada lingkungan yang ramah, sehat dan kompetitif bagi para pekerja untuk membuktikan kemampuan mereka.
 5. **Partisipasi:** Partisipasi baik oleh laki-laki maupun perempuan merupakan landasan utama tata kelola yang baik. Partisipasi dapat dilakukan secara langsung atau melalui lembaga perantara atau perwakilan yang sah. Partisipasi perlu diinformasikan dan diorganisir. Hal ini berarti kebebasan berserikat dan berekspresi di satu sisi dan masyarakat sipil yang terorganisir di sisi lain.
 6. **Pemberdayaan:** Pemberdayaan adalah hal yang penting dalam prinsip tata kelola perusahaan bahwa manajemen harus memiliki kebebasan untuk memajukan perusahaan. Pemberdayaan adalah proses mengaktualisasikan potensi karyawan. Pemberdayaan melepaskan kreativitas dan inovasi di seluruh organisasi dengan benar-benar memberikan kekuasaan pengambilan keputusan pada tingkat yang paling tepat dalam hirarki organisasi.
 7. **Kesetaraan dan Inklusifitas:** Perusahaan adalah miniatur masyarakat yang kesejahteraannya bergantung pada memastikan bahwa semua karyawannya merasa bahwa mereka memiliki andil di dalamnya dan tidak merasa dikecualikan dari arus utama. Hal ini mengharuskan semua kelompok, terutama yang paling rentan, memiliki kesempatan untuk meningkatkan atau mempertahankan kesejahteraan mereka.
 8. **Lingkungan Partisipatif dan Kolaboratif:** Tidak boleh ada eksploitasi manusia dalam bentuk apa pun di perusahaan. Harus ada kesempatan yang sama untuk semua tingkat manajemen dalam pengambilan keputusan. Manajemen harus mengembangkan budaya di mana karyawan harus merasa aman dan diperhatikan dengan baik. Lingkungan yang kolaboratif akan membawa kedamaian dan keharmonisan antara komunitas kerja dan manajemen, yang pada gilirannya, membawa produktivitas yang lebih tinggi, keuntungan yang lebih tinggi dan pangsa pasar yang lebih tinggi.

Kewajiban kepada Pelanggan

Keberadaan perusahaan tidak dapat dibenarkan tanpa adanya manfaat bagi pelanggannya. Keberhasilannya di pasar, profitabilitasnya, dan kebermanfaatannya bagi para pemegang saham dengan membayar dividen sepenuhnya bergantung pada bagaimana perusahaan membangun dan mempertahankan hubungan yang bermanfaat dengan para pelanggannya.

1. **Kualitas Produk dan Layanan:** Perusahaan harus berkomitmen untuk memasok barang dan jasa dengan standar kualitas tertinggi, didukung oleh layanan purna jual yang efisien dan sesuai dengan kebutuhan pelanggan untuk memastikan kepuasan total mereka. Standar kualitas barang dan jasa perusahaan tidak hanya harus memenuhi standar nasional yang disyaratkan tetapi juga harus berusaha untuk mencapai standar internasional.
2. **Produk dengan harga terjangkau:** Perusahaan harus memastikan bahwa mereka menyediakan barang berkualitas dengan harga terjangkau bagi pelanggan mereka. Meskipun menghasilkan keuntungan yang normal dapat dibenarkan, mengambil keuntungan dan menggempukkan penderitaan konsumen miskin tidak dapat diterima. Perusahaan harus terus berusaha untuk memperbarui keahlian, teknologi dan keterampilan tenaga kerja mereka untuk memangkas biaya dan memberikan manfaat tersebut kepada pelanggan. Mereka tidak boleh menciptakan ketakutan di tengah-tengah kelangkaan atau dengan sendirinya menciptakan kelangkaan buatan untuk mendapatkan keuntungan yang tidak semestinya.
3. **Komitmen yang tak tergoyahkan terhadap Kepuasan Pelanggan:** Perusahaan harus berkomitmen penuh untuk memuaskan pelanggan mereka dan mendapatkan niat baik mereka untuk bertahan lama dalam bisnis ini. Mereka harus menghormati jaminan tertulis dan lisan serta jaminan yang diberikan pada produk mereka dan menarik kembali barang yang ditemukan di bawah standar atau berbahaya dan menggantinya dengan barang yang baik.

Kewajiban Manajerial

1. **Melindungi Aset Perusahaan:** Aset perusahaan tidak boleh dihaburkan atau disalahgunakan, tetapi diinvestasikan untuk tujuan menjalankan bisnis yang memang menjadi wewenangnya. Ini termasuk aset berwujud seperti peralatan dan mesin, sistem, fasilitas, sumber daya yang tidak berwujud, aset seperti informasi hak milik, hubungan dengan pelanggan dan pemasok, dll.
2. **Perilaku Terhadap Instansi Pemerintah:** Karyawan perusahaan tidak boleh menawarkan atau memberikan dana atau properti perusahaan sebagai sumbangan kepada lembaga pemerintah atau perwakilannya secara langsung atau melalui perantara untuk mendapatkan keuntungan dalam pelaksanaan tugas resmi.
3. **Pengendalian:** **Pengendalian** adalah prinsip tata kelola yang penting bahwa kebebasan manajemen harus dilakukan dalam kerangka kerja yang sesuai dengan checks and balances. Pengendalian harus mencegah penyalahgunaan wewenang, memfasilitasi respons manajemen yang tepat waktu terhadap perubahan, dan memastikan bahwa risiko bisnis dikelola secara efektif.
4. **Hadiah dan Sumbangan:** Karyawan perusahaan tidak boleh menerima atau memberikan secara langsung atau tidak langsung pembayaran ilegal, remunerasi, hadiah, sumbangan, atau manfaat yang sebanding, yang dimaksudkan atau dianggap untuk mendapatkan bantuan bisnis atau bantuan yang tidak kompetitif dalam menjalankan bisnisnya. Namun demikian, perusahaan dan karyawannya dapat menerima dan menawarkan hadiah nominal, yang biasanya diberikan dan bersifat peringatan untuk acara-acara khusus asalkan hal yang sama diungkapkan tepat waktu kepada manajemen.
5. **Peran dan Tanggung Jawab Dewan dan Direksi Perusahaan:** Peran dewan direksi perusahaan sebagai penatalayan para pemangku kepentingan mereka telah menjadi sangat penting dalam beberapa dekade terakhir. Kegagalan perusahaan yang beruntun, penipuan, bencana, dan bencana lainnya telah memperkuat permintaan akan transparansi dan akuntabilitas

yang lebih besar dari pihak perusahaan. Dalam melaksanakan tanggung jawab yang berat ini, dewan perusahaan telah dianggap sebagai penengah utama yang memastikan, di satu sisi, bahwa manajemen eksekutif menciptakan kekayaan secara kompeten dan melalui cara-cara yang sah, dan di sisi lain, kekayaan yang tercipta tersebut didistribusikan secara adil kepada semua pemegang saham setelah memenuhi aspirasi dan kewajiban kepada para pemangku kepentingan lainnya.

Perusahaan yang ideal menyerukan peran dan pengaruh yang lebih besar bagi direktur independen non-eksekutif, penggambaran kriteria independensi yang lebih ketat dan meminimalkan potensi konflik kepentingan serta beberapa hukuman yang tegas bagi direktur eksekutif perusahaan yang gagal memenuhi persyaratan pencatatan dan persyaratan lainnya.

6. **Direktur Pelaksana dan Direktur Penuh Waktu:** Direktur utama dan direktur penuh waktu lainnya diharuskan untuk mencurahkan seluruh atau sebagian besar waktu mereka untuk urusan perusahaan. Namun banyak dari mereka yang menjabat sebagai direktur non-eksekutif di beberapa dewan lainnya. Perusahaan yang ideal memberikan keuntungan bagi para pemegang saham dan pemangku kepentingan perusahaan untuk mendapatkan perhatian penuh dari eksekutif yang mereka pilih dalam urusan perusahaan. Perusahaan yang ideal harus membatasi sifat dan jumlah jabatan direktur non-eksekutif lainnya.

2.15 Ringkasan

Tata kelola perusahaan memastikan transparansi, pengungkapan penuh dan akuntabilitas perusahaan kepada semua pemangku kepentingannya. Tata kelola perusahaan yang baik menjadi sangat penting karena adanya perubahan struktur kepemilikan, tanggung jawab sosial, penipuan, dan globalisasi. Tata kelola yang baik itu sendiri merupakan bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan terhadap masyarakat luas. Perusahaan tidak bisa lagi mengabaikan masalah lingkungan dan ekologi. Dalam lingkungan saat ini, manajemen berbasis nilai dan praktik etika telah menjadi keharusan dalam tata kelola perusahaan dan juga di masa mendatang. "Jika nilai merupakan dasar dari budaya perusahaan, maka etika merupakan fondasi dari hubungan bisnis yang otentik."

2.16 Kata Kunci

- **Etika Bisnis:** adalah penerapan ide-ide etika umum pada perilaku bisnis.
- **Pemangku kepentingan :** mencakup pemegang saham, karyawan, pelanggan, pesaing, kreditur, pemerintah, masyarakat, pemegang saham.
- **CSR:** adalah tanggung jawab sosial perusahaan. CSR adalah tentang bisnis yang memberikan kembali kepada masyarakat.

2.17 Teks Penilaian Mandiri

1. Apa saja filosofi, tujuan, dan prinsip-prinsip utama tata kelola perusahaan?
2. Apa saja harapan berbagai pemangku kepentingan dari sebuah perusahaan?
3. Apakah ada hubungan antara etika bisnis dan tata kelola perusahaan? Jika ya, bagaimana etika bisnis mempengaruhi proses tata kelola perusahaan?
4. Apakah ada pengaruh isu lingkungan terhadap tata kelola perusahaan?

2.18 Referensi

- Chakrabarti, Rajesh, "Dicari: Direktur Independen", The Economics Times, 20 Agustus 2011, hal. 10.
- Das, S. C., Tata Kelola Perusahaan di India - Sebuah evaluasi, PHI Learning Pvt Ltd, New Delhi, 2009.
- Haribhakti, Shailesh, "The Governance Serum," The Economic Times, 19 Oktober 2010, hal. 13.
- Laporan Komite Kumar Mangalam Birla tentang Tata Kelola Perusahaan, 2000

Unit - 3 : Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Struktur Unit:

- 3.0 Tujuan
- 3.1 Pendahuluan
- 3.2 Evolusi Konsep
- 3.3 Pentingnya Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- 3.4 Korporasi dan Tanggung Jawab Sosial
- 3.5 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- 3.6 Kinerja Sosial Perusahaan
- 3.7 Kewarganegaraan Perusahaan
- 3.8 Pendekatan terhadap Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- 3.9 Model-model Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- 3.10 Pendorong Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- 3.11 Masalah Manajemen yang Muncul Mengharuskan Tanggung Jawab
- 3.12 Argumen yang Mendukung dan Menentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- 3.13 Manfaat dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- 3.14 Kritik dan Kekhawatiran
- 3.15 Contoh Kasus Pendek
- 3.16 Ringkasan
- 3.17 Kata Kunci
- 3.18 Tes Penilaian Mandiri

3.0 Tujuan

Setelah mempelajari unit ini, Anda seharusnya dapat mengapresiasi:

- Asal-usul, konsep, tujuan, dan kebutuhan akan tanggung jawab sosial perusahaan
- Alasan yang mendukung dan menentang konsep tanggung jawab sosial perusahaan
- Teori dan kekuatan pendorong di balik konsep ini
- Analisis biaya dan manfaat untuk mengadopsi konsep ini sebagai bagian dari kebijakan perusahaan

3.1 Pendahuluan

Komisi Eropa mendefinisikan CSR sebagai: "Sebuah konsep di mana perusahaan memutuskan secara sukarela untuk berkontribusi pada masyarakat yang lebih baik dan lingkungan yang lebih bersih. Sebuah konsep di mana perusahaan mengintegrasikan kepedulian sosial dan lingkungan dalam operasi bisnis mereka dan dalam interaksi mereka dengan para pemangku kepentingan secara sukarela". Definisi CSR yang digunakan oleh Business for Social Responsibility adalah: "Menjalankan bisnis dengan cara yang memenuhi atau melampaui harapan etis, hukum, komersial dan harapan publik yang dimiliki oleh masyarakat terhadap bisnis." Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan (World Business Council for Sustainable Development) dalam publikasinya yang berjudul "Making Good Business Sense" yang ditulis oleh Lord Holme dan Richard Watts, memberikan definisi "Tanggung Jawab Sosial Perusahaan adalah komitmen

berkelanjutan dari dunia usaha untuk bertindak secara etis dan memberikan sumbangsih kepada pembangunan ekonomi sambil meningkatkan kualitas hidup dari tenaga kerja dan keluarganya serta komunitas lokal dan masyarakat luas."Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR), juga dikenal sebagai Tanggung Jawab Perusahaan, Kewarganegaraan Perusahaan, Bisnis yang Bertanggung Jawab, Bisnis yang Bertanggung Jawab Berkelanjutan (SRB), Pelaporan Triple Bottom Line (TBL, yaitu menghormati Orang, Planet, Laba) atau Kinerja Sosial Perusahaan, adalah bentuk pengaturan diri perusahaan yang diintegrasikan ke dalam model bisnis. Ini adalah penyertaan kepentingan publik secara sengaja ke dalam pengambilan keputusan perusahaan. Hal ini juga terkait dengan konsep yang digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengukur kinerja organisasi terhadap parameter ekonomi, sosial dan lingkungan.

Istilah ini umumnya berlaku untuk upaya perusahaan yang melampaui apa yang mungkin diwajibkan oleh regulator atau kelompok perlindungan lingkungan. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) menjadi kegiatan yang semakin penting bagi bisnis secara nasional dan internasional. Seiring dengan percepatan globalisasi dan perusahaan-perusahaan besar yang berperan sebagai penyedia layanan global, perusahaan-perusahaan ini semakin menyadari manfaat dari penyediaan program CSR di berbagai lokasi mereka. Kegiatan CSR kini dilakukan di seluruh dunia. Tanggung Jawab Perusahaan (Corporate Responsibility/CR) telah muncul sebagai tema yang signifikan dalam komunitas bisnis global dan secara bertahap menjadi kegiatan utama. Penekanan yang semakin besar terhadap tanggung jawab perusahaan mempengaruhi hubungan antara perusahaan dan berbagai pemangku kepentingannya, seperti investor, pelanggan, vendor, pemasok, karyawan, masyarakat, dan pemerintah.

Menurut Archie Carroll dan Buchholtz, tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) dapat didefinisikan sebagai "ekspektasi ekonomi, hukum, etika, dan kebijaksanaan yang dimiliki masyarakat terhadap organisasi pada suatu titik waktu tertentu." Konsep tanggung jawab sosial perusahaan berarti bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab moral, etika, dan filantropi di samping tanggung jawab mereka untuk mendapatkan keuntungan yang adil bagi para investor dan mematuhi hukum. Pandangan tradisional tentang perusahaan menunjukkan bahwa tanggung jawab utamanya, jika bukan satu-satunya, adalah kepada pemilik, atau pemegang saham. Namun, CSR mengharuskan perusahaan untuk mengadopsi pandangan yang lebih luas tentang tanggung jawabnya yang tidak hanya mencakup pemegang saham, tetapi juga konstituen lainnya, termasuk karyawan, pemasok, pelanggan, komunitas lokal, pemerintah lokal, negara bagian, dan pemerintah federal, kelompok-kelompok lingkungan hidup, dan kelompok-kelompok kepentingan lainnya. Secara kolektif, berbagai kelompok yang terpengaruh oleh tindakan organisasi disebut "pemangku kepentingan." Tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) berbeda dari satu tempat ke tempat lain, dari satu industri ke industri lain, dan dari waktu ke waktu. Semakin diterima bahwa untuk mendefinisikan secara tepat apa arti tanggung jawab sosial bagi perusahaan, perusahaan perlu melibatkan para pemangku kepentingannya dan mempertimbangkan kebutuhan dan aspirasi mereka ketika merancang strategi & program CSR. Sulit untuk mendefinisikan CSR secara tepat karena CSR akan selalu memiliki konteks yang spesifik untuk setiap lokasi. Oleh karena itu, sangat penting untuk memahami prioritas para pemangku kepentingan lokal dan mempertimbangkannya.



Tanggung jawab sosial perusahaan terkait dengan etika bisnis. Keduanya tidak identik, sebagaimana persepsi umum. Sementara CSR mencakup tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan kebijaksanaan organisasi, etika bisnis biasanya berfokus pada penilaian moral dan perilaku individu dan kelompok dalam organisasi. Dengan demikian, studi tentang etika bisnis dapat dianggap sebagai komponen dari studi yang lebih besar tentang tanggung jawab sosial perusahaan. Idealnya, kebijakan CSR harus berfungsi sebagai mekanisme yang mengatur diri sendiri di mana bisnis memantau dan memastikan dukungannya terhadap hukum, standar etika, dan norma-norma internasional. Oleh karena itu, bisnis memikul tanggung jawab atas dampak kegiatannya terhadap lingkungan, konsumen, karyawan, masyarakat, pemangku kepentingan, dan semua anggota masyarakat lainnya. Selain itu, bisnis yang berfokus pada CSR secara proaktif mempromosikan kepentingan publik dengan mendorong pertumbuhan dan perkembangan masyarakat dan secara sukarela menghilangkan praktik-praktik yang merugikan masyarakat luas dengan cara apa pun. Hal ini dapat melibatkan pengeluaran biaya jangka pendek yang tidak memberikan keuntungan finansial langsung bagi perusahaan, tetapi justru mendorong perubahan sosial dan lingkungan yang positif. Dasar pemikiran untuk CSR telah dibahas dalam berbagai cara, namun pada intinya adalah tentang membangun bisnis yang berkelanjutan, yang membutuhkan ekonomi, pasar, dan masyarakat yang sehat.

Perusahaan memiliki banyak kekuatan di masyarakat dan ekonomi nasional. Omset beberapa perusahaan setara dengan PDB suatu negara atau bagian yang cukup besar darinya. Mereka mengendalikan banyak aset dan mungkin memiliki miliaran uang tunai yang dapat mereka gunakan untuk investasi dan program-program yang sadar sosial. Banyak perusahaan besar mencurahkan waktu dan uang secara nyata untuk program pelestarian lingkungan, energi alternatif, dan berbagai inisiatif kesejahteraan sosial untuk memberi manfaat bagi karyawan, pelanggan, dan masyarakat luas.

CSR merupakan topik yang sulit dan masih diperdebatkan oleh perusahaan. Hal ini sering kali sangat mahal dan menghasilkan manfaat yang sulit diukur. Ada perdebatan yang terus berlanjut mengenai apakah tanggung jawab perusahaan merupakan campur tangan yang tidak dapat dibenarkan dalam urusan perusahaan dan apakah perusahaan harus menginvestasikan keuntungan dalam proyek CSR mereka sendiri atau mengembalikan uang tersebut kepada para pemegang saham agar mereka dapat menginvestasikannya sesuai dengan penilaian mereka. Namun, tidak dapat disangkal bahwa CSR telah menjadi isu penting yang dihadapi komunitas bisnis global dan akan semakin penting di tahun-tahun mendatang.

3.2 Evolusi Konsep

Sifat dan cakupan tanggung jawab sosial perusahaan telah berubah dari waktu ke waktu. Konsep CSR merupakan konsep yang relatif baru-istilah ini baru digunakan secara luas sejak tahun 1960-an. Meskipun ekspektasi ekonomi, hukum, etika, dan kebijaksanaan yang diberikan kepada organisasi mungkin berbeda, namun semua masyarakat di sepanjang waktu telah mengharapkan tindakan yang bertanggung jawab dari organisasi sampai batas tertentu.

Pada abad ke-18, ekonom dan filsuf besar Adam Smith mengungkapkan model ekonomi bisnis tradisional atau klasik yang menyatakan bahwa kebutuhan dan keinginan masyarakat dapat dipenuhi dengan baik melalui interaksi tanpa batas antara individu dan organisasi di pasar. Dengan bertindak dengan cara yang mementingkan diri sendiri, individu akan memproduksi dan memberikan barang dan jasa yang akan menghasilkan keuntungan bagi mereka, tetapi juga memenuhi kebutuhan orang lain. Pandangan yang diungkapkan oleh Adam Smith lebih dari 200 tahun yang lalu ini masih menjadi dasar ekonomi pasar bebas di abad ke-21 ini. Namun, bahkan Smith pun mengakui bahwa pasar bebas tidak selalu berjalan dengan sempurna dan ia menyatakan bahwa para pelaku pasar harus bertindak jujur dan adil terhadap satu sama lain jika cita-cita pasar bebas ingin dicapai. Pada abad setelah Adam Smith, Revolusi Industri membawa perubahan radikal, terutama di Eropa dan Amerika Serikat. Banyak prinsip yang dikemukakan oleh Smith yang menjadi pengantar teknologi baru memungkinkan produksi barang dan jasa yang lebih efisien. Jutaan orang memperoleh pekerjaan dengan gaji yang lebih besar dari yang pernah mereka peroleh sebelumnya dan standar hidup meningkat pesat. Organisasi-organisasi besar berkembang dan memperoleh kekuasaan yang besar, dan para pendiri serta pemiliknya menjadi orang-orang terkaya dan paling berkuasa di dunia. Pada akhir abad ke-19, banyak dari orang-orang ini percaya dan mempraktikkan filosofi yang disebut "Darwinisme Sosial", yang secara sederhana adalah gagasan bahwa prinsip-prinsip seleksi alam dan kelangsungan hidup bagi yang terkuat dapat diterapkan pada bisnis dan kebijakan sosial. Filosofi jenis ini membenarkan strategi persaingan yang kejam, bahkan brutal, dan tidak mengizinkan adanya kepedulian yang besar terhadap dampak keberhasilan perusahaan terhadap karyawan, komunitas, atau masyarakat luas. Oleh karena itu, meskipun banyak taipan besar pada akhir abad ke-19 termasuk di antara para dermawan terbesar sepanjang masa, pemberian mereka dilakukan sebagai individu, bukan sebagai perwakilan perusahaan mereka. Ketika mereka menyumbangkan sejumlah besar uang ke berbagai badan amal, perusahaan mereka mempraktikkan metode bisnis yang eksploitatif.

Sekitar awal abad ke-20, serangan balik terhadap perusahaan-perusahaan besar mulai mendapatkan momentum. Bisnis besar dikritik karena kekuasaan mereka yang tidak semestinya, praktik antisosial dan anti-persaingan. Hukum dan peraturan diberlakukan untuk mengendalikan perusahaan-perusahaan besar dan untuk melindungi karyawan, konsumen, dan masyarakat luas. Sebuah gerakan yang terkait, yang disebut "injil sosial", mengadvokasi kepentingan kelas pekerja dan kaum miskin. Gerakan buruh menuntut respon sosial yang lebih besar dari komunitas bisnis. Antara tahun 1900 dan 1960, bisnis mulai menerima tanggung jawab tambahan selain mencari keuntungan dan mematuhi hukum.

Pada tahun 1960-an dan 1970-an, gerakan hak-hak sipil, konsumerisme, dan lingkungan hidup mempengaruhi harapan masyarakat terhadap bisnis. Berdasarkan gagasan umum bahwa mereka yang memiliki kekuatan besar memiliki tanggung jawab yang besar, banyak yang menyerukan agar dunia bisnis lebih proaktif dalam:

(1) Berhenti menyebabkan masalah sosial dan

(2) Mulai berpartisipasi dalam memecahkan masalah-masalah sosial.

Organisasi-organisasi terikat secara hukum dalam hal penyediaan kesempatan kerja yang setara, keamanan produk, keselamatan pekerja, keamanan lingkungan, dll. Selanjutnya, masyarakat mulai mengharapkan perusahaan untuk berpartisipasi secara sukarela dalam memecahkan masalah-masalah sosial tanpa memandang sumber penyebabnya. Hal ini didasarkan pada pandangan bahwa perusahaan harus melampaui tanggung jawab ekonomi dan hukum mereka dan menerima tanggung jawab yang berkaitan dengan perbaikan masyarakat. Pandangan tentang tanggung jawab sosial perusahaan ini merupakan pandangan yang berlaku di banyak negara. Istilah CSR mulai digunakan secara umum pada awal tahun 1970-an, setelah banyak perusahaan multinasional dibentuk. Istilah pemangku kepentingan, yang berarti mereka yang terkena dampak dari kegiatan organisasi, digunakan untuk menggambarkan pemilik perusahaan selain pemegang saham, sebagai hasil dari sebuah buku yang berpengaruh oleh R. Freeman pada tahun 1984. ISO 26000 adalah standar internasional yang diakui untuk CSR (saat ini masih dalam bentuk Rancangan Standar Internasional). Organisasi sektor publik (Perserikatan Bangsa-Bangsa misalnya) menganut Triple Bottom Line (TBL). Secara luas diterima bahwa CSR menganut prinsip-prinsip yang sama namun tidak memiliki undang-undang formal. PBB telah mengembangkan Prinsip-prinsip Investasi yang Bertanggung Jawab sebagai pedoman bagi entitas investasi.

Skenario India juga telah mengalami perubahan yang luar biasa selama bertahun-tahun. Banyak rumah bisnis besar telah melampaui keharusan bisnis untuk melakukan sesuatu bagi masyarakat. Ada masa ketika perusahaan hanya memberikan uang tunai kepada organisasi atau LSM yang bergerak di bidang sosial melalui kegiatan amal. Perusahaan lain mempromosikan kegiatan yang saling menguntungkan, baik bagi penduduk desa yang tinggal di sekitar pabrik atau kota perusahaan maupun bagi karyawan mereka sendiri. Sebagai contoh, penduduk desa didorong untuk memproduksi lebih banyak sayuran atau memelihara sapi untuk diambil susunya, di mana perusahaan menyediakan modal awal, pengetahuan, dan infrastruktur pemasaran untuk memastikan bahwa hasil panen tambahan mencapai kota.

Penduduk desa terdorong untuk mengambil risiko dan mencoba kegiatan pertanian baru karena adanya jaminan pasar yang dapat diandalkan dan pendapatan yang stabil.

Hal ini telah berubah selama beberapa waktu menjadi "penjangkauan masyarakat": menjangkau masyarakat di sekitar pabrik atau kantor perusahaan untuk menyediakan fasilitas yang masih kurang.

Perusahaan melengkapi fasilitas di sekolah atau rumah sakit, membantu perempuan mendapatkan penghasilan tambahan melalui sponsorship, misalnya, mesin jahit atau pusat komunitas yang, selain menghasilkan pendapatan, juga mempromosikan kegiatan melek huruf orang dewasa dan kesejahteraan keluarga.

Dengan tumbuhnya kesadaran lingkungan pada tahun 1960-an, perusahaan-perusahaan merasa perlu untuk memberikan kompensasi kepada lingkungan atas kerusakan yang terjadi. Mereka terlibat dalam proyek-proyek kehutanan, konservasi air, dan proyek-proyek serupa.

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) kemudian berkembang - dari filantropi menjadi konsep yang lebih luas yang mencakup lingkungan, hubungan karyawan, tata kelola perusahaan, dan keterlibatan dengan masyarakat.

3.3 Pentingnya Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Pentingnya CSR melintasi semua dimensi organisasi. Jika konsep CSR mengedepankan nilai-nilai dan akuntabilitas, konsep ini juga menekankan pada pola perilaku karyawan, pemasok, dan lain-lain. Dalam hal ini, hampir semua hal yang termasuk dalam lingkup SDM - mulai dari pelatihan, rekrutmen, retensi karyawan, kebijakan, prosedur, dan strategi - melibatkan CSR.

Hal ini dapat mencakup banyak hal seperti integritas keuangan, transparansi dan akuntabilitas, kepemimpinan dari dewan direksi dan menjadi pemberi kerja pilihan. Hal ini sangat penting dalam implementasi kebijakan dan program. Memiliki tata kelola perusahaan yang baik berarti bahwa area-area ini tertanam dalam organisasi dan memberikan hasil yang baik bagi bisnis dan tujuan para pemangku kepentingan.

Bagi sebuah bisnis, kepatuhan terhadap CSR juga merupakan sebuah latihan untuk memastikan masa depan bisnisnya dengan mengidentifikasi risiko dan peluang. Sering kali perubahan yang terjadi mengarah pada peningkatan kinerja seperti peningkatan retensi staf dan kepuasan pelanggan. Menambahkan nilai ini adalah salah satu alasan utama mengapa CSR semakin relevan.

CSR merupakan topik lintas sektoral yang di dalamnya terdapat berbagai isu yang dapat dikelompokkan termasuk pelatihan dan pendidikan, pengembangan kapasitas, kepemimpinan, kesehatan dan keselamatan, kondisi kerja, hak asasi manusia, pelibatan pemangku kepentingan, dan tata kelola perusahaan. Perusahaan-perusahaan multinasional besar adalah yang pertama kali mengidentifikasi CSR sebagai alat potensial untuk meningkatkan kinerja dan melalui rantai pasokan mereka, mereka dapat memperkuatnya lebih lanjut dengan meminta peserta lain untuk mematuhi standar mereka.

Reputasi itu penting. Reputasi atas kinerja yang dapat diandalkan menarik investor. Reputasi untuk keadilan menjamin hubungan industrial yang baik. Reputasi untuk kualitas dan nilai uang memenangkan pelanggan. Reputasi tersebut tertanam dengan nilai praktis. Banyak perusahaan telah mengalami bahwa pendekatan pemangku kepentingan mendorong kesetiaan dari semua pemain yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan, publik yang terinformasi saat ini lebih cenderung mempercayai kelompok penekan atau media daripada bisnis. Telah terlihat bahwa tanggung jawab sosial perusahaan dan perhatian terhadap keprihatinan para pemangku kepentingan perusahaan benar-benar bermanfaat bagi perusahaan dan juga masyarakat. Gerakan CSR harus dilihat sebagai sebuah peluang dan bukan sebagai ancaman karena menawarkan sebuah arah baru dan positif untuk diikuti yang dapat membantu membangun hubungan baru antara bisnis dan masyarakat berdasarkan kepercayaan dan nilai-nilai bersama, yang mengarah pada kebebasan yang lebih besar untuk bisnis dan sikap publik yang lebih tercerahkan terhadap keuntungan.

Perusahaan dengan standar CSR yang tinggi, dapat dengan jelas menunjukkan tanggung jawabnya kepada investor, legislator, pemegang saham, karyawan, pelanggan, dan masyarakat umum, sehingga dapat mengelola risiko dan meningkatkan reputasi perusahaan. Dengan berfokus pada dan mengurangi dampak lingkungan mereka, mereka juga menghemat biaya listrik, penggunaan sumber daya, dan pembuangan limbah. Perusahaan dengan standar tanggung jawab perusahaan yang ketat juga memiliki posisi terbaik untuk menarik dan mempertahankan staf yang berkualitas tinggi, sehingga mengurangi tingkat perputaran karyawan dan biaya perekrutan. Konsep tanggung jawab sosial perusahaan kini telah mengakar kuat dalam agenda bisnis global. Namun, untuk beralih dari teori ke tindakan nyata, banyak kendala yang harus diatasi. Tantangan utama yang dihadapi dunia usaha adalah perlunya indikator yang lebih dapat diandalkan untuk mengukur kemajuan di bidang CSR, serta penyebaran strategi CSR. Transparansi dan dialog dapat membantu

membuat bisnis terlihat lebih dapat dipercaya, dan pada saat yang sama meningkatkan standar organisasi lain.

Global Reporting Initiative adalah upaya internasional multi-pemangku kepentingan untuk menciptakan kerangka kerja bersama untuk pelaporan sukarela atas dampak ekonomi, lingkungan, dan sosial dari aktivitas di tingkat organisasi. Misinya adalah untuk meningkatkan komparabilitas dan kredibilitas pelaporan keberlanjutan di seluruh dunia.

Terdapat peningkatan pengakuan akan pentingnya kemitraan pemerintah-swasta dalam CSR. Perusahaan swasta mulai menjangkau anggota masyarakat sipil lainnya seperti lembaga swadaya masyarakat, Perserikatan Bangsa-Bangsa, dan pemerintah nasional dan regional. Contoh dari kemitraan tersebut adalah 'Global Compact'. Diluncurkan pada tahun 1999 oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa, Global Compact merupakan koalisi dari perusahaan-perusahaan besar, serikat pekerja dan kelompok-kelompok lingkungan dan hak asasi manusia yang berkumpul untuk berdialog mengenai tanggung jawab sosial perusahaan. Pelatihan manajemen memainkan peran penting dalam implementasi strategi CSR, dan ada semakin banyak konferensi dan kursus yang tersedia untuk topik ini. Organisasi yang menyediakan pelatihan tersebut antara lain Global Responsibility, Business for Social Responsibility dan Corporate Social Responsibility Forum.

3.4 Korporasi dan Tanggung Jawab Sosial

Korporasi didefinisikan dalam hal status hukum dan kepemilikan aset. Mereka dianggap independen dari orang-orang yang bekerja / mengelola / berinvestasi / menerima produk atau layanan dari mereka. Korporasi adalah entitas yang terpisah dengan sendirinya. Karena itu, korporasi dianggap memiliki suksesi abadi.

Status inilah yang mengamankan proses pemikiran untuk CSR.

- Korporasi dianggap sebagai 'orang artifisial' di mata hukum yang memberikan hak dan tanggung jawab tertentu dalam masyarakat.
- Korporasi berdiri secara independen dari pemegang saham mereka. Mereka memiliki aset sendiri dan pemegang saham tidak bertanggung jawab atas utang atau kerusakan yang disebabkan oleh korporasi karena pemegang saham memiliki keterbatasan tanggung jawab.
- Manajer dan direktur memiliki tanggung jawab fidusia untuk melindungi investasi pemegang saham. Hal ini menetapkan batasan hukum bagi perusahaan dengan bertanggung jawab secara hukum atas tindakannya di mata hukum. Hal ini berbeda dengan konsep penugasan tanggung jawab moral yang berkaitan dan hanya berlaku dalam kasus entitas organik.

3.5 Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Gagasan ini berfokus pada aspek-aspek CSR yang lebih strategis dan berbasis proses, yaitu bagaimana perusahaan secara aktif menanggapi keprihatinan dan harapan sosial. Hal ini lebih berpusat pada tindakan. A. Carroll (1979), Wood (1991) dan Fredrick (1994) telah mendefinisikan responsivitas sosial perusahaan sebagai berikut:

Ketanggaan sosial perusahaan mengacu pada kapasitas perusahaan untuk merespons tekanan sosial.

Mode-mode responsivitas sosial telah diilustrasikan oleh Archie Carroll sebagai berikut:

- **Reaksi** - Dalam hal ini, perusahaan menyangkal tanggung jawabnya atas masalah sosial dengan

mengalihkan tanggung jawab dan/atau menyalahkan pemerintah. Mereka berargumen bahwa perusahaan tidak bisa disalahkan.

- **Pembelaan** - perusahaan mengakui tanggung jawab namun melawannya, melakukan hal yang paling tidak diperlukan. Di sini, fokusnya lebih pada hubungan masyarakat yang dangkal daripada tindakan positif.
- **Akomodasi** - Korporasi menerima tanggung jawab dan mengambil langkah-langkah yang diminta oleh berbagai kelompok terkait.
- **Pro Action** - Korporasi berupaya melampaui norma-norma industri dan mengantisipasi ekspektasi masa depan dengan melakukan lebih dari yang diharapkan.

Banyak perusahaan yang tampaknya memiliki strategi yang berubah dalam hal respons sosial. Sebagai contoh, di masa lalu banyak perusahaan tembakau yang dengan tegas menyangkal hubungan antara merokok dan masalah kesehatan. Bahkan peringatan wajib yang harus ditampilkan dalam iklan hampir tidak terbaca. Karena itu, sangat sulit untuk mengidentifikasi dengan jelas strategi tanggap sosial. Hal ini telah mendorong pengembangan standar tertentu yang dapat diamati terkait komitmen bisnis terhadap CSR, yaitu Corporate Social Performance.

3.6 Kinerja Sosial Perusahaan

Idenya adalah bahwa jika sebuah perusahaan dapat dinilai dan diklasifikasikan berdasarkan kinerja ekonomi, maka hal ini juga dapat dilakukan untuk kinerja sosial dengan bantuan CSP (Corporate Social Performance). Pemikir terkenal dalam isu CSR, Donna Wood, telah berperan penting dalam memberikan model mutakhir dalam konteks ini.

Menurut modelnya, kinerja sosial perusahaan dapat diamati sebagai:

- Prinsip-prinsip CSR
- Proses responsif sosial
- Hasil dari perilaku perusahaan - Hal ini dikategorikan lebih lanjut dalam 3 area penting:
 - **Kebijakan Sosial** yang secara eksplisit dinyatakan dan diucapkan melalui nilai-nilai, keyakinan, dan tujuan perusahaan yang berkaitan dengan lingkungan sosialnya
 - **Program Sosial** - Menerapkan program-program sosial yang spesifik untuk mencapai kebijakan-kebijakan sosial
 - **Dampak Sosial** - Hal ini dapat ditelusuri dengan melihat perubahan substansial yang dapat dicapai oleh perusahaan melalui program-program yang dilaksanakan.

Oleh karena itu, hasil dari CSR dalam bentuk CSP dapat diamati, tetapi pengukuran kinerja sosial yang sebenarnya adalah tugas yang sangat kompleks.

3.7 Kewarganegaraan Perusahaan

Istilah ini muncul pada pertengahan tahun 1990-an sebagai cara baru untuk membahas peran sosial perusahaan. Tonggak penting dalam proses ini adalah ketika sebuah pernyataan bersama tentang 'Kewarganegaraan Korporasi Global - Tantangan Kepemimpinan bagi para CEO dan Dewan Komisaris', ditandatangani oleh para CEO dari sekitar 40 perusahaan multinasional terbesar di dunia pada Forum Ekonomi Dunia tahunan pada tahun 2002.

Sebagian besar literatur mengenai CC masih relatif baru dan definisi yang dapat diterima secara luas masih belum ditetapkan. Konsep Corporate Citizenship memiliki 3 perspektif yang diberikan oleh (Matten, Crane dan Chapple, 2003):

- Pandangan terbatas tentang CC - ini menyamakan tanggung jawab sosial perusahaan dengan 'filantropi'
- Pandangan yang setara dengan CC - ini menyamakan kewarganegaraan perusahaan dengan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan
- Pandangan yang diperluas tentang CC - pandangan ini mengakui peran politik yang diperluas dari korporasi dalam masyarakat

	<i>PANDANGAN TERBATAS</i>	<i>TAMPILAN YANG SETARA</i>	<i>PEMANDANGAN YANG DIPERPANJANG</i>
FOKUS	Filantropi, fokus berbasis proyek, cakupan terbatas	Semua bidang CSR	Kewarganegaraan, Hak (sipil, sosial, politik)
TARGET PEMANGKU KEPENTINGAN	Komunitas lokal, karyawan	Berbagai pemangku kepentingan	Masyarakat luas; masyarakat pada umumnya
MOTIF	Terutama filantropi, sudut pandang ekonomi di mana kewarganegaraan menjadi strategis	Campuran - filantropi, hukum, etika, ekonomi	Politik
MORAL GROUNDING	Memberikan timbalbalik kepada masyarakat	Sebagai kewajiban untuk bertanggung jawab dan menghindari kerugian bagi masyarakat	Sumber dari perubahan arena politik

3.8 Pendekatan terhadap Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Berbagai pendekatan yang menguraikan konsep CSR dijelaskan secara ringkas di bawah ini:

1. **Pendekatan Pembangunan Berbasis Masyarakat - Pendekatan ini mulai** diterima secara luas. Perusahaan bekerja sama dengan masyarakat setempat untuk memperbaiki diri mereka sendiri. Sebagai contoh, keterlibatan Shell Foundation di Flower Valley, Afrika Selatan, di mana mereka telah mendirikan Pusat Pembelajaran Dini untuk membantu mendidik anak-anak masyarakat serta mengembangkan keterampilan baru bagi orang dewasa.
2. **Pendekatan Filantropi - Pendekatan ini** merupakan pendekatan yang paling populer sejauh ini. Ini termasuk donasi uang dan bantuan yang diberikan kepada organisasi lokal dan masyarakat miskin di negara berkembang. Beberapa Organisasi-organisasi tidak menyukai pendekatan ini karena tidak membantu membangun keterampilan masyarakat setempat, sedangkan pembangunan berbasis masyarakat umumnya mengarah pada pembangunan yang lebih berkelanjutan.
3. **Memasukkan Strategi CSR ke dalam Strategi Bisnis Organisasi - Sebagai** contoh, pengadaan teh dan kopi Perdagangan yang Adil telah diadopsi oleh berbagai bisnis di luar negeri. Hal ini juga mencakup produk ramah lingkungan, produk ramah hewan, dan produk yang tidak melibatkan pekerja anak.
4. **Meningkatkan Pendekatan Kepentingan Tanggung Jawab Perusahaan - Pendekatan ini** disebut Menciptakan Nilai Bersama atau CSV. Model nilai bersama didasarkan pada gagasan bahwa kesuksesan perusahaan dan kesejahteraan sosial saling bergantung. Bisnis membutuhkan tenaga kerja yang sehat dan terdidik, sumber daya yang berkelanjutan, dan pemerintah yang dapat dipercaya agar dapat bersaing secara efektif. Agar masyarakat dapat berkembang, bisnis yang menguntungkan dan kompetitif harus dikembangkan dan didukung untuk menciptakan pendapatan, kekayaan, pendapatan pajak, dan peluang untuk filantropi. CSV mendapat perhatian global dalam artikel Harvard Business Review berjudul Strategy & Society: the Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility oleh Michael E. Porter dan Mark R. Kramer. CSV mengakui adanya tarik ulur antara profitabilitas jangka pendek dan tujuan sosial atau lingkungan, tetapi lebih berfokus pada peluang keunggulan kompetitif dari membangun proposisi nilai sosial ke dalam strategi perusahaan.

3.9 Model-model Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

(a) Model Pemangku Kepentingan :

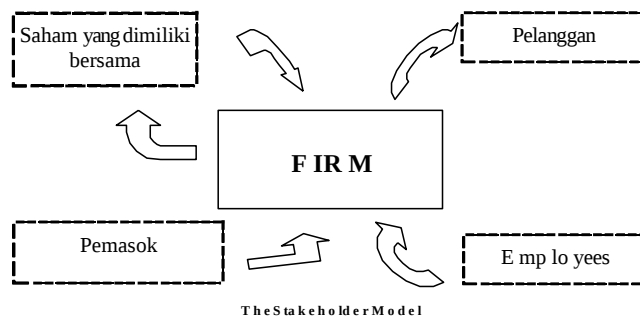
Definisi asli Freeman sejauh ini merupakan definisi yang paling banyak digunakan:

"Pemangku kepentingan dalam sebuah organisasi adalah setiap kelompok atau individu yang dapat ~~mempengaruhi~~ **mempengaruhi**, atau dipengaruhi oleh pencapaian tujuan organisasi."

Kita dapat mendefinisikan Pemangku Kepentingan dengan cara yang paling sederhana sebagai berikut:

"Pemangku kepentingan perusahaan adalah individu atau kelompok yang dirugikan atau diuntungkan oleh kegiatan perusahaan."

Metode Manajemen Traditional Management Model



Sebuah "saham" menyiratkan bahwa seseorang memiliki kepentingan atau bagian dalam organisasi dan operasinya, sesuai dengan Carroll dan Buchholtz. Beberapa pemangku kepentingan, seperti karyawan dan pemilik, mungkin memiliki hak dan harapan hukum yang spesifik terkait operasi organisasi. Pemangku kepentingan lainnya mungkin tidak memiliki hak khusus yang diberikan oleh hukum, tetapi mungkin menganggap bahwa mereka memiliki hak moral yang terkait dengan operasi organisasi. Sebagai contoh, sebuah kelompok lingkungan mungkin tidak memiliki hak hukum terkait penggunaan sumber daya alam oleh perusahaan, tetapi mungkin percaya bahwa mereka memiliki hak moral untuk mempertanyakan kebijakan lingkungan perusahaan dan melobi organisasi untuk mengembangkan kebijakan yang ramah lingkungan.

Semua perusahaan, terutama perusahaan besar, memiliki banyak pemangku kepentingan. Salah satu cara untuk mengklasifikasikan kelompok pemangku kepentingan adalah dengan mengklasifikasikan mereka sebagai pemangku kepentingan primer atau sekunder. Pemangku kepentingan primer memiliki kepentingan atau kepentingan langsung terhadap organisasi. Sebaliknya, pemangku kepentingan sekunder adalah kelompok masyarakat atau kelompok kepentingan khusus yang tidak memiliki kepentingan langsung terhadap organisasi namun tetap terpengaruh oleh kegiatan operasionalnya.

Pemangku Kepentingan

Utama:

Pemegang Saham
(Pemilik) Karyawan
Pelanggan Mitra
Bisnis Masyarakat
Generasi
Mendatang
Lingkungan Alam

Pemangku Kepentingan

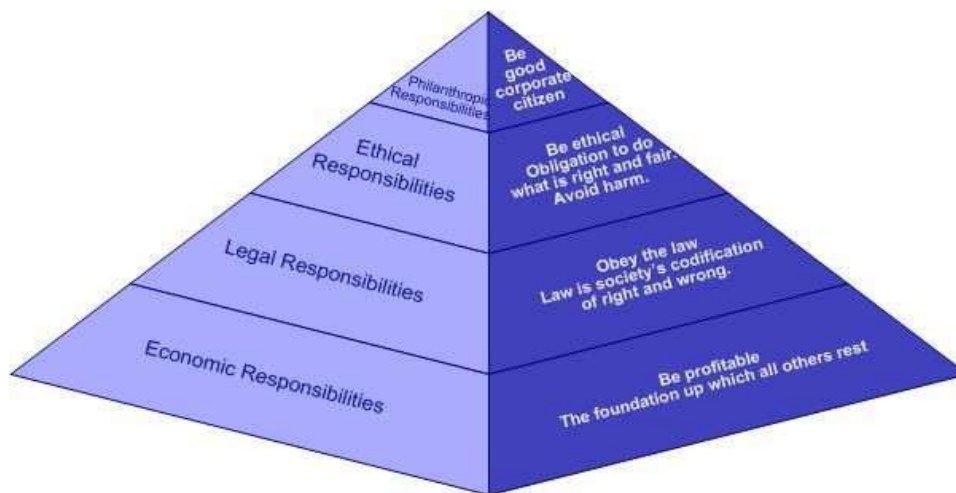
Sekunder:

Badan Regulator
Pemerintah Lokal,
Negara Bagian, dan
Federal Lembaga
dan Kelompok
Masyarakat
Kelompok Minat
Khusus Kelompok
Perdagangan dan
Industri
Pesaing Media

Pemilik perusahaan adalah salah satu pemangku kepentingan utama perusahaan. Sebuah organisasi memiliki kewajiban hukum dan moral kepada pemiliknya. Kewajiban ini termasuk, tetapi tidak terbatas pada, berusaha memastikan bahwa pemilik menerima pengembalian yang memadai atas investasi mereka. Karyawan juga merupakan pemangku kepentingan utama yang memiliki klaim hukum dan moral terhadap organisasi. Organisasi juga memiliki tanggung jawab khusus kepada pelanggan mereka dalam hal memproduksi dan memasarkan barang dan jasa yang menawarkan fungsionalitas, keamanan, dan nilai; kepada masyarakat setempat, yang dapat sangat terpengaruh oleh tindakan organisasi setempat dan dengan demikian memiliki kepentingan langsung dalam operasi mereka; dan kepada perusahaan lain yang berbisnis dengan mereka. Banyak pemikir berpendapat bahwa perusahaan memiliki tanggung jawab langsung terhadap generasi mendatang dan lingkungan alam.

Tanggung jawab organisasi tidak terbatas pada pemangku kepentingan utama. Meskipun badan-badan pemerintah dan badan pengatur biasanya tidak memiliki saham kepemilikan di perusahaan-perusahaan dalam ekonomi pasar bebas, mereka memainkan peran aktif dalam upaya memastikan bahwa organisasi menerima dan memenuhi tanggung jawab mereka terhadap kelompok pemangku kepentingan primer. Organisasi bertanggung jawab kepada para pemangku kepentingan sekunder ini. Organisasi juga harus bersaing dengan kelompok masyarakat dan kelompok kepentingan khusus yang mengaku bertindak atas nama berbagai macam konstituen. Asosiasi perdagangan dan kelompok industri juga terpengaruh oleh tindakan organisasi dan reputasinya. Media melaporkan dan menginvestigasi tindakan banyak perusahaan, terutama organisasi besar, dan sebagian besar perusahaan memiliki antarmuka media yang lengkap agar kehadirannya selalu terlihat di mata publik. Akhirnya, bahkan pesaing organisasi dapat dianggap sebagai pemangku kepentingan sekunder, karena mereka jelas terpengaruh oleh tindakan organisasi. Sebagai contoh, organisasi memiliki tanggung jawab sosial untuk bersaing di pasar dengan cara yang sesuai dengan hukum dan konsisten dengan praktik terbaik di industrinya agar semua pesaing mendapatkan kesempatan yang adil untuk sukses.

(b) Model Piramida CSR oleh Archie Carroll



Carroll's CSR Pyramid

Carroll (1979) mengkategorikan CSR dalam sebuah makalah tentang kinerja sosial perusahaan, dalam empat lapisan yang ia sebut sebagai tanggung jawab ekonomi, hukum, etika, dan kebijaksanaan. Keempat lapisan tersebut mencerminkan bahwa "sejarah bisnis menunjukkan penekanan awal pada aspek ekonomi dan kemudian aspek hukum dan kemudian perhatian pada aspek etika dan kebijaksanaan". Pada tahun 1991, Carroll (1991) pertama kali mempresentasikan model CSR-nya sebagai sebuah piramida seperti yang ditunjukkan di atas di mana ia menyarankan bahwa,

meskipun komponen-komponennya tidak saling terpisah, model ini "membantu manajer untuk melihat bahwa berbagai jenis kewajiban yang berbeda berada dalam ketegangan yang konstan satu sama lain".

- Tanggung Jawab Ekonomi - Tugas pertama dan terpenting dari bisnis adalah untuk tetap bertahan dalam bisnis dan menjadi unit ekonomi yang berfungsi dengan baik. Hal ini menjadi dasar untuk semua tanggung jawab berikutnya yang ditampilkan pada tingkat di atas. Hal ini berisi untuk "melakukan apa yang *dituntut* oleh kapitalisme global"
- Tanggung Jawab Hukum - Ini mengamanatkan bahwa perusahaan harus mematuhi hukum yang berlaku di negara tersebut dan berlaku adil untuk mendorong persaingan yang sehat. Hal ini menyatakan bahwa perusahaan harus "melakukan apa yang *diminta* oleh para pemangku kepentingan global"
- Tanggung Jawab Etis - Tanggung jawab ini mewajibkan perusahaan untuk melakukan apa yang benar, dibenarkan, dan adil terlepas dari mandat hukum. Tanggung jawab ini merupakan apa yang secara umum diharapkan oleh masyarakat selain dua jenis tanggung jawab di atas. Ini berarti "melakukan apa yang *diharapkan* oleh para pemangku kepentingan global"
- Tanggung Jawab Filantropis - Di puncak piramida, yaitu tingkat keempat, terdapat "cinta kasih kepada sesama manusia", yang merupakan arti dari kata Yunani ... Hal ini mencakup kegiatan-kegiatan yang berada di dalam kebijaksanaan perusahaan untuk meningkatkan kualitas hidup karyawan, komunitas lokal, dan masyarakat pada umumnya. Hal ini berarti "melakukan apa yang diinginkan oleh para pemangku kepentingan global"

Baru-baru ini Carroll (2004) mencoba untuk memasukkan gagasan tentang pemangku kepentingan.

3.10 Pendorong Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Pendorong terkuat dari peningkatan pentingnya CSR dipahami sebagai pemegang saham, skandal perusahaan baru-baru ini, dan tekanan yang lebih besar dari regulator. Beberapa pendorong dan motif utama lainnya yang mendorong bisnis untuk mengadopsi konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan antara lain:

- **Kepentingan pribadi yang tercerahkan** - menciptakan sinergi etika, masyarakat yang kohesif, dan ekonomi global yang berkelanjutan di mana pasar, tenaga kerja, dan masyarakat dapat berfungsi dengan baik secara bersama-sama.
- **Investasi sosial** - berkontribusi pada infrastruktur fisik dan modal sosial semakin dipandang sebagai bagian penting dalam menjalankan bisnis.
- **Transparansi dan kepercayaan** - bisnis memiliki peringkat kepercayaan yang rendah dalam persepsi publik. Ada harapan yang meningkat bahwa perusahaan akan lebih terbuka, lebih bertanggung jawab, dan siap untuk melaporkan kepada publik pada kinerja mereka di bidang sosial dan lingkungan
- **Meningkatnya ekspektasi publik terhadap bisnis** - secara global perusahaan diharapkan untuk melakukan lebih dari sekadar menyediakan lapangan kerja dan berkontribusi terhadap perekonomian melalui pajak dan lapangan kerja."
- **Globalisasi:** Kelompok-kelompok anti-globalisasi, seperti Earth First, telah menuntut pertanggungjawaban yang lebih besar dari pemerintah dan perusahaan. Perusahaan-perusahaan semakin banyak mengadopsi

CR sebagai bentuk kebijakan asuransi untuk menghindari atau meniadakan kelompok-kelompok penekan dari luar.

- **Tekanan persaingan: Semakin** banyak perusahaan di suatu industri yang mengadopsi praktik-praktik CR, maka perusahaan yang tertinggal akan semakin tertekan untuk mengikutinya. Contoh tipikal adalah industri minyak, di mana hampir semua perusahaan sekarang terlibat dalam beberapa bentuk program CR.
- **Keunggulan kompetitif:** Banyak perusahaan menganggap manfaat tak berwujud dari program CR, seperti citra merek yang lebih baik, sebagai cara untuk mendapatkan keunggulan dibandingkan para pesaing mereka.
- **Menyusutnya peran pemerintah:** Di masa lalu, pemerintah mengandalkan legislasi dan regulasi untuk mewujudkan tujuan sosial dan lingkungan di sektor bisnis. Menyusutnya sumber daya pemerintah, Ditambah dengan ketidakpercayaan terhadap peraturan, telah menyebabkan eksplorasi inisiatif sukarela dan non-regulasi sebagai gantinya.
- **Tuntutan untuk** pengungkapan yang **lebih besar:** Ada permintaan yang semakin meningkat untuk pengungkapan perusahaan dari para pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemasok, karyawan, masyarakat, investor, dan aktivis organisasi.
- **Meningkatnya minat pelanggan:** Terdapat bukti bahwa perilaku etis perusahaan memberikan pengaruh yang semakin besar terhadap keputusan pembelian pelanggan. Dalam survei terbaru oleh Environics Secara internasional, lebih dari satu dari lima konsumen melaporkan bahwa mereka telah memberikan penghargaan atau hukuman kepada perusahaan berdasarkan kinerja sosial yang mereka rasakan.
- **Meningkatnya tekanan investor:** Investor mengubah cara mereka menilai kinerja perusahaan, dan membuat keputusan berdasarkan kriteria yang mencakup masalah etika. Hal ini menjadi lebih relevan ketika modal mengalir bebas melintasi perbatasan.
- **Pasar tenaga kerja yang kompetitif:** Karyawan semakin mencari lebih dari sekadar gaji dan tunjangan, dan mencari perusahaan yang memiliki filosofi dan praktik operasi yang sesuai dengan mereka prinsip-prinsip. Untuk mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang terampil, perusahaan dipaksa untuk meningkatkan kondisi kerja.
- **Hubungan dengan pemasok:** Karena para pemangku kepentingan menjadi semakin tertarik pada urusan bisnis, banyak perusahaan mengambil langkah untuk memastikan bahwa mitra mereka berperilaku secara bertanggung jawab secara sosial cara. Beberapa memperkenalkan kode etik untuk pemasok mereka, untuk memastikan bahwa kebijakan atau praktik perusahaan lain tidak menodai reputasi mereka.
- **Hukum dan peraturan:** Pendorong lain dari CSR adalah peran mediator independen, khususnya pemerintah, dalam memastikan bahwa perusahaan tidak merugikan kepentingan sosial yang lebih luas, termasuk manusia dan lingkungan.

3.11 Masalah Manajemen yang Muncul Mengharuskan Tanggung Jawab

Perusahaan menghadapi berbagai macam isu dan masalah sosial, beberapa terkait langsung dengan operasi mereka, beberapa tidak. Tidakkah mungkin untuk menjelaskan secara memadai semua masalah sosial

yang dihadapi oleh bisnis. Bagian ini akan membahas secara singkat tiga isu kontemporer yang menjadi perhatian utama:

MASALAH LINGKUNGAN

Tidak ada yang namanya polusi - yang ada hanyalah sumber daya yang berharga di tempat dan waktu yang salah. Setiap orang yang memiliki anak memiliki kepentingan terhadap generasi mendatang dan kemampuan lingkungan untuk mendukung kehidupan. Namun, praktik yang baik terhadap lingkungan juga merupakan efisiensi bisnis - praktik ini adalah tentang penggunaan terbaik dari bahan-bahan yang bernilai tinggi, dan memberikan manfaat dari tindakan yang dilakukan secara langsung ke keuntungan perusahaan. Isu-isu yang mendasarinya adalah:

- Kontribusi terhadap emisi gas rumah kaca melalui penggunaan energi dan bagian lain dari proses Anda
- Penggunaan bahan baku, baik sumber daya tak terbarukan yang menurut definisi tidak berkelanjutan dalam jangka panjang, maupun sumber daya terbarukan yang diproduksi dengan cara yang saat ini tidak berkelanjutan.
- Potensi kecelakaan lingkungan - pelepasan polutan ke udara, air, atau tanah.
- Pembuangan limbah, deforestasi, hujan asam, dan degradasi lahan

Korporasi telah lama dikritik karena dampak negatifnya terhadap lingkungan alam dalam hal pemborosan sumber daya alam dan berkontribusi terhadap masalah lingkungan seperti polusi dan pemanasan global. Penggunaan bahan bakar fosil dianggap berkontribusi terhadap pemanasan global, dan ada tekanan dari pemerintah dan masyarakat terhadap perusahaan untuk mematuhi standar lingkungan yang lebih ketat dan secara sukarela mengubah proses produksi untuk mengurangi dampak buruk terhadap lingkungan. Isu-isu lain yang terkait dengan lingkungan alam meliputi. Kemungkinan besar tanggung jawab perusahaan di bidang ini akan meningkat di tahun-tahun mendatang.

MASALAH GLOBAL

Perusahaan-perusahaan semakin banyak beroperasi dalam lingkungan global. Globalisasi bisnis tampaknya merupakan tren yang tidak dapat diubah, tetapi ada banyak penentangannya. Para pengkritik berpendapat bahwa globalisasi mengarah pada eksploitasi negara-negara berkembang dan para pekerja, perusakan lingkungan hidup, dan peningkatan pelanggaran hak asasi manusia. Mereka juga berpendapat bahwa globalisasi terutama menguntungkan orang kaya dan memperlebar jurang pemisah antara si kaya dan si miskin. Para pendukung globalisasi berpendapat bahwa pasar terbuka akan meningkatkan standar hidup bagi semua orang, upah yang lebih tinggi bagi para pekerja di seluruh dunia, dan pembangunan ekonomi di negara-negara miskin. Banyak perusahaan besar berskala multinasional dan akan terus menghadapi masalah-masalah hukum, sosial, dan etika yang ditimbulkan oleh meningkatnya globalisasi bisnis.

Namun, apakah seseorang adalah penentang atau pendukung globalisasi, tidak mengubah fakta bahwa perusahaan yang beroperasi secara global menghadapi isu-isu sosial yang menakutkan. Mungkin masalah yang paling mendesak adalah masalah standar tenaga kerja di berbagai negara di seluruh dunia. Banyak perusahaan yang tersengat oleh pengungkapan bahwa pabrik mereka di seluruh dunia merupakan "sweatshop" dan/atau mempekerjakan anak-anak yang masih sangat muda. Masalah ini menjadi rumit karena standar dan ekspektasi masyarakat terkait kondisi kerja dan mempekerjakan anak sangat bervariasi di seluruh dunia. Perusahaan harus memutuskan pilihan mana yang lebih bertanggung jawab: mengadopsi standar negara tempat mereka beroperasi atau memberlakukan standar yang sama di seluruh dunia. Isu terkait adalah kondisi keselamatan

di pabrik-pabrik di seluruh dunia.

Masalah lain dalam bisnis global adalah masalah pemasaran barang dan jasa di pasar internasional. Beberapa perusahaan AS, misalnya, telah memasarkan produk di negara lain setelah produk tersebut dilarang di Amerika Serikat.

MASALAH TEKNOLOGI

Isu sosial kontemporer lainnya berkaitan dengan teknologi dan pengaruhnya terhadap masyarakat. Sebagai contoh, Internet telah membuka banyak jalan baru untuk memasarkan barang dan jasa, tetapi juga membuka kemungkinan penyalahgunaan oleh perusahaan. Masalah privasi dan keamanan informasi rahasia harus ditangani. Perusahaan bioteknologi menghadapi pertanyaan yang berkaitan dengan penggunaan sel punca embrionik, rekayasa genetika, dan kloning. Semua masalah ini memiliki implikasi sosial dan etika yang luas. Seiring dengan kemampuan teknologi kita yang terus berkembang, kemungkinan besar tanggung jawab perusahaan di bidang ini akan meningkat secara dramatis.

Tanggung jawab sosial perusahaan adalah topik yang kompleks. Tidak diragukan lagi bahwa ekspektasi hukum, etika, dan kebijaksanaan yang dibebankan kepada perusahaan lebih besar daripada sebelumnya. Hanya sedikit perusahaan yang sama sekali tidak menghiraukan isu dan masalah sosial. Sebagian besar perusahaan tidak hanya mengejar tujuan untuk meningkatkan pendapatan dan keuntungan, tetapi juga tujuan untuk perbaikan komunitas dan masyarakat.

Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan yang mengembangkan reputasi sebagai perusahaan yang responsif dan etis secara sosial menikmati tingkat kinerja yang lebih tinggi. Namun, motivasi utama bagi perusahaan untuk mempraktikkan tanggung jawab sosial bukanlah motivasi finansial, melainkan motivasi moral dan etika.

MASALAH PASAR

Jika aspek tanggung jawab sosial perusahaan lainnya adalah tentang melakukan apa yang Anda lakukan dengan benar, maka isu-isu pasar adalah tentang melakukan hal yang benar. Melakukan hal yang benar dapat menjadi satu-satunya aspek terpenting dalam bisnis Anda dalam hal mengamankan kelangsungan hidup jangka panjangnya. Isu-isu terkait adalah sebagai berikut:

- Dampak terhadap masyarakat dari produk dan layanan inti
- Perdagangan yang etis
- Iklan yang etis

MASALAH DI TEMPAT KERJA

Karyawan adalah aset terbesar dan jika memang demikian, maka penting untuk berinvestasi secara serius untuk mulai merealisasikan keuntungannya. Survei terbaru terhadap para pemimpin bisnis menunjukkan bahwa kemampuan untuk merekrut dan mempertahankan talenta kunci merupakan salah satu masalah terbesar yang muncul dalam bisnis. Isu-isu tersebut meliputi:

- Keseimbangan kehidupan kerja karyawan
- Mengelola keragaman dalam angkatan kerja
- Pelatihan, pengembangan, dan pembelajaran seumur hidup
- Memberantas perilaku kasar atau penindasan

MASALAH MASYARAKAT

Jika perusahaan tidak berinvestasi di masyarakat, maka perusahaan tidak akan mendapatkan pemasok, atau staf terdidik yang mereka butuhkan untuk beroperasi. Jika hubungan positif tidak dibangun dengan masyarakat, maka masyarakat tidak akan mendukung ketika organisasi perlu melakukan ekspansi.

Perusahaan yang sukses harus beroperasi di komunitas yang sehat dan berkembang - jenis komunitas yang ingin ditinggali oleh para karyawannya. Perusahaan perlu belajar menjadi tetangga yang baik bagi masyarakat.

Isu-isu yang diperdebatkan adalah:

- Dampak terhadap masyarakat setempat sebagai akibat dari cara bisnis dijalankan.
- Bagaimana perusahaan berinvestasi di masyarakat - baik dalam bentuk uang tunai maupun barang dan jasa untuk meningkatkan kesehatan masyarakat atau mengatasi masalah sosial tertentu.
- Bagaimana perusahaan melibatkan stafnya dalam mengembangkan hubungan dengan masyarakat.
- Jika operasi perusahaan dijalankan secara global, perusahaan perlu mempertimbangkan beberapa tanggung jawab yang cukup mendasar kepada masyarakat.

3.12 Argumen yang Mendukung dan Menentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Argumen utama yang mendukung dan menentang tanggung jawab sosial perusahaan ditunjukkan pada tabel di bawah ini. Argumen "ekonomi" yang menentang CSR mungkin paling erat kaitannya dengan ekonom Amerika Serikat, Milton Friedman, yang menyatakan bahwa tanggung jawab utama bisnis adalah menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya, sembari mematuhi hukum. Menurut pandangan ini, tindakan yang mementingkan diri sendiri dari jutaan peserta di pasar bebas, dari sudut pandang utilitarian, akan menghasilkan hasil yang positif bagi masyarakat. Jika operasi pasar bebas tidak dapat menyelesaikan masalah sosial, maka menjadi tanggung jawab pemerintah, bukan bisnis, untuk mengatasi masalah tersebut.

UNTUK	MELAWAN
Munculnya perusahaan modern yang diciptakan dan terus menciptakan banyak masalah sosial. Oleh karena itu, dunia usaha harus mengasumsikan tanggung jawab untuk mengatasi masalah-masalah ini.	Mengambil isu-isu sosial dan moral tidak secara ekonomi layak. Korporasi harus fokus untuk mendapatkan keuntungan bagi pemegang saham dan menyerahkan masalah sosial kepada
Dalam jangka panjang, hal ini merupakan kepentingan terbaik bagi perusahaan untuk memikul tanggung jawab sosial. Ini akan meningkatkan peluang mereka untuk memiliki masa depan dan mengurangi kemungkinan peningkatan peraturan pemerintah	Dengan asumsi bahwa menjalankan tanggung jawab sosial menempatkan perusahaan yang melakukannya pada posisi kurang menguntungkan secara kompetitif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukannya.
Perusahaan besar memiliki cadangan yang sangat besar dari manusia dan keuangan modal. Mereka harus mencurahkan setidaknya sebagian dari sumber daya mereka untuk menangani masalah-masalah sosial.	Mereka yang adalah paling mampu harus amat sosial masalah sosial. Mereka dalam di dunia korporat tidak diperlengkapi untuk menangani dengan masalah sosial.

Argumen "kompetitif" mengakui fakta bahwa mengatasi masalah sosial memerlukan biaya bagi bisnis. Sejah bisnis menginternalisasi biaya tindakan yang bertanggung jawab secara sosial, mereka merugikan posisi kompetitif mereka relatif terhadap bisnis lain. Argumen ini sangat relevan dalam lingkungan yang kompetitif secara global jika bisnis di satu negara mengeluarkan aset untuk mengatasi masalah sosial, tetapi bisnis di negara lain tidak. Menurut Carroll dan Buchholtz, karena CSR semakin menjadi perhatian global, perbedaan ekspektasi masyarakat di seluruh dunia dapat diperkirakan akan berkurang di tahun-tahun mendatang. Terakhir, beberapa orang berpendapat bahwa mereka yang berkecimpung di dunia bisnis tidak memiliki kemampuan yang memadai untuk menangani masalah-masalah sosial. Argumen "kemampuan" ini menunjukkan bahwa para eksekutif dan manajer bisnis biasanya terlatih dengan baik dalam bidang keuangan, pemasaran, dan manajemen operasi, tetapi tidak berpengalaman dalam menangani masalah-masalah sosial yang kompleks. Dengan demikian, mereka tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang dibutuhkan untuk menangani masalah-masalah sosial. Pandangan ini menunjukkan bahwa keterlibatan perusahaan dalam isu-isu sosial justru dapat memperburuk situasi. Pandangan ini menyatakan bahwa perusahaan dapat melayani kepentingan masyarakat dengan cara yang paling baik dengan tetap berpegang pada apa yang mereka lakukan, yaitu menyediakan barang dan jasa yang berkualitas dan menjualnya dengan harga yang terjangkau kepada masyarakat yang menginginkannya.

Ada beberapa argumen yang mendukung tanggung jawab sosial perusahaan. Salah satu pandangan yang dipegang oleh para pengkritik dunia korporat adalah bahwa karena perusahaan-perusahaan besar menciptakan banyak masalah sosial, maka mereka harus berusaha mengatasi dan menyelesaikannya. Mereka yang memegang pandangan ini mengkritik produksi, pemasaran, akuntansi, dan praktik-praktik lingkungan perusahaan. Mereka menyarankan agar perusahaan-perusahaan dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik dalam menghasilkan produk yang berkualitas dan aman, serta menjalankan operasi mereka secara terbuka dan jujur.

Argumen yang sangat berbeda yang mendukung tanggung jawab sosial perusahaan adalah argumen "kepentingan pribadi". Ini adalah perspektif jangka panjang yang menyarankan agar perusahaan berperilaku sedemikian rupa di masa sekarang untuk memastikan lingkungan operasi yang menguntungkan di masa depan. Pandangan ini menyatakan bahwa perusahaan harus melihat lebih jauh dari perspektif jangka pendek, perspektif bottom-line dan menyadari bahwa investasi dalam masyarakat saat ini akan menuai manfaat di masa depan melalui ekuitas merek dan intervensi pemerintah yang paling sedikit melalui peraturan dan perundang-undangan.

Akhirnya, beberapa orang menyarankan agar perusahaan memikul tanggung jawab sosial karena mereka adalah salah satu dari sedikit entitas swasta yang memiliki sumber daya untuk melakukannya. Dunia korporat memiliki beberapa pemikir paling cemerlang di dunia, dan memiliki sumber daya keuangan yang luar biasa. (Wal-Mart, misalnya, memiliki pendapatan tahunan yang melebihi GNP tahunan beberapa negara). Oleh karena itu, perusahaan harus memanfaatkan sebagian sumber daya manusia dan keuangannya untuk "membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik untuk ditinggali."

3.13 Manfaat dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan

Skala dan sifat manfaat CSR bagi sebuah organisasi dapat bervariasi tergantung pada sifat perusahaan dan sulit untuk diukur. Disarankan agar perusahaan tidak hanya melihat keuntungan finansial jangka pendek ketika mengembangkan strategi CSR mereka.

Beberapa hasil positif yang dapat muncul ketika bisnis mengadopsi kebijakan tanggung jawab sosial antara lain:

1. **Sumber daya manusia** - Program CSR dapat membantu perekrutan dan retensi, terutama dalam pasar mahasiswa pascasarjana yang kompetitif. Calon karyawan potensial sering kali bertanya tentang kebijakan CSR perusahaan saat wawancara, dan memiliki kebijakan yang komprehensif dapat memberikan keuntungan. CSR juga dapat membantu meningkatkan persepsi perusahaan di antara para karyawannya.
2. **Manajemen risiko** - Mengelola risiko adalah bagian utama dari banyak strategi perusahaan. Reputasi yang membutuhkan waktu puluhan tahun untuk dibangun dapat hancur dalam hitungan jam melalui insiden seperti skandal korupsi atau kecelakaan lingkungan.
3. **Diferensiasi merek** - Di pasar yang padat, perusahaan berusaha keras untuk menciptakan proposisi penjualan yang unik yang dapat memisahkan mereka dari persaingan di benak konsumen. CSR dapat berperan dalam membangun loyalitas pelanggan berdasarkan nilai-nilai etika yang khas. Organisasi layanan bisnis juga dapat memperoleh manfaat dari membangun reputasi integritas dan praktik terbaik.
4. **Izin untuk beroperasi** - Perusahaan ingin menghindari campur tangan dalam bisnis mereka melalui perpajakan atau peraturan. Dengan mengambil langkah-langkah sukarela yang substantif, mereka dapat meyakinkan pemerintah dan masyarakat luas bahwa mereka menanggapi isu-isu seperti kesehatan dan keselamatan, keragaman, atau lingkungan secara serius sebagai warga negara yang baik dalam hal standar ketenagakerjaan dan dampaknya terhadap lingkungan. Hal ini juga dapat menarik perhatian yang tidak diinginkan dari regulator, pengadilan, pemerintah, dan media. Membangun budaya yang tulus untuk 'melakukan hal yang benar' di dalam perusahaan dapat menghindari kerepotan ini.

Manfaatnya juga dapat diukur dengan parameter berikut:

1. Manfaat perusahaan:

- Peningkatan kinerja keuangan;
- Biaya operasional yang lebih rendah;
- Meningkatkan citra dan reputasi merek;
- Meningkatkan penjualan dan loyalitas pelanggan;
- Produktivitas dan kualitas yang lebih baik;
- Kemampuan yang lebih besar untuk menarik dan mempertahankan karyawan;
- Mengurangi pengawasan peraturan;
- Akses ke modal;
- Keragaman tenaga kerja;
- Keamanan produk dan penurunan tanggung jawab.

2. Manfaat bagi komunitas dan masyarakat umum:

- Kontribusi amal;
- Program sukarela karyawan;
- Keterlibatan perusahaan dalam program pendidikan masyarakat, ketenagakerjaan dan tunawisma;
- Keamanan dan kualitas produk.

3. Manfaat lingkungan:

- Material yang dapat didaur ulang lebih banyak;
- Daya tahan dan fungsionalitas produk yang lebih baik;
- Penggunaan sumber daya terbarukan yang lebih besar;
- Integrasi alat manajemen lingkungan ke dalam rencana bisnis, termasuk penilaian siklus hidup dan penetapan biaya, standar manajemen lingkungan, dan pelabelan lingkungan.

3.14 Kritik dan Kekhawatiran

Para pengkritik CSR maupun pendukungnya memperdebatkan sejumlah hal yang berkaitan dengan CSR. Hal ini mencakup hubungan CSR dengan tujuan dasar dan sifat dasar bisnis serta motif yang dipertanyakan untuk terlibat dalam CSR, termasuk kekhawatiran tentang ketidaktulusan dan kemunafikan.

CSR dan sifat bisnis :

Milton Friedman dan yang lainnya berpendapat bahwa tujuan perusahaan adalah untuk memaksimalkan keuntungan bagi para pemegang sahamnya, dan karena hanya manusia yang memiliki tanggung jawab sosial, maka perusahaan hanya bertanggung jawab kepada para pemegang sahamnya, dan bukan kepada masyarakat secara keseluruhan. Meskipun mereka menerima bahwa perusahaan harus mematuhi hukum di negara tempat mereka bekerja, mereka menyatakan bahwa perusahaan tidak memiliki kewajiban lain kepada masyarakat. Beberapa orang menganggap CSR tidak sesuai dengan sifat dan tujuan bisnis, dan bahkan merupakan penghalang bagi perdagangan bebas. Mereka yang menyatakan bahwa CSR bertentangan dengan kapitalisme dan mendukung neoliberalisme, berargumen bahwa peningkatan kesehatan, umur panjang dan/atau angka kematian bayi telah diciptakan oleh pertumbuhan ekonomi yang dikaitkan dengan perusahaan bebas.

Para pengkritik argumen ini menganggap neoliberalisme bertentangan dengan kesejahteraan masyarakat dan merupakan penghalang bagi kebebasan manusia. Mereka mengklaim bahwa jenis kapitalisme yang dipraktikkan di banyak negara berkembang adalah bentuk imperialisme ekonomi dan budaya, dengan mencatat bahwa negara-negara ini biasanya memiliki lebih sedikit perlindungan tenaga kerja, dan dengan demikian warga negara mereka berisiko lebih tinggi terhadap eksploitasi oleh perusahaan multinasional.

CSR dan motif yang dipertanyakan

Beberapa kritikus percaya bahwa program CSR dilakukan oleh perusahaan untuk mengalihkan perhatian publik dari pertanyaan-pertanyaan etis yang ditimbulkan oleh operasi inti mereka. Mereka berpendapat bahwa beberapa perusahaan memulai program CSR untuk mendapatkan keuntungan komersial dengan meningkatkan reputasi mereka di mata publik atau pemerintah. Mereka berpendapat bahwa perusahaan yang ada semata-mata untuk memaksimalkan keuntungan tidak dapat memajukan kepentingan masyarakat secara keseluruhan.

Kekhawatiran lainnya adalah ketika perusahaan mengklaim mempromosikan CSR dan berkomitmen terhadap Pembangunan Berkelanjutan namun pada saat yang sama terlibat dalam praktik bisnis yang berbahaya. Sebagai contoh, sejak tahun 1970-an, hubungan McDonald's Corporation dengan Ronald McDonald House telah dipandang sebagai CSR dan relationship marketing. Baru-baru ini perusahaan tersebut telah meningkatkan program CSR-nya yang berkaitan dengan tenaga kerja, lingkungan, dll. Ada beberapa kasus hukum di seluruh dunia mengenai karyawan MacDonald's yang melakukan kesalahan dalam hal upah dan kondisi kerja. Selain itu, jika seseorang makan cukup banyak makanan McDonald's,

pola makannya bisa menjadi tinggi lemak dan sebagainya, dengan risiko penyakit jantung yang tinggi.

Shell memiliki kebijakan CSR yang banyak dipublikasikan dan merupakan pelopor dalam pelaporan triple bottom line, namun hal ini tidak mencegah skandal tahun 2004 terkait kesalahan pelaporan cadangan minyak, yang secara serius merusak reputasinya dan menimbulkan tuduhan kemunafikan. Sejak saat itu, Shell Foundation telah terlibat dalam banyak proyek di seluruh dunia, termasuk kemitraan dengan Marks and Spencer (Inggris) di tiga komunitas penanam bunga dan buah di Afrika.

Para kritikus yang prihatin dengan kemunafikan dan ketidaktulusan perusahaan pada umumnya menyarankan agar pemerintah dan peraturan internasional serta penegakan hukum yang lebih baik, daripada tindakan sukarela, diperlukan untuk memastikan bahwa perusahaan berperilaku secara bertanggung jawab secara sosial. Yang lain berpendapat bahwa CSR harus lebih dipandang sebagai tanggung jawab moral perusahaan.

Konsumerisme yang etis

Meningkatnya popularitas konsumerisme etis selama dua dekade terakhir dapat dikaitkan dengan munculnya CSR. Seiring dengan meningkatnya populasi dunia, demikian pula tekanan terhadap sumber daya alam yang terbatas yang diperlukan untuk memenuhi permintaan konsumen yang terus meningkat. Industrialisasi, di banyak negara berkembang, berkembang pesat sebagai hasil dari teknologi dan globalisasi. Konsumen menjadi lebih sadar akan implikasi lingkungan dan sosial dari keputusan konsumen mereka sehari-hari dan oleh karena itu mulai membuat keputusan pembelian yang terkait dengan masalah lingkungan dan etika mereka. Namun, praktik ini masih jauh dari konsisten atau universal.

Globalisasi dan kekuatan pasar

Ketika perusahaan-perusahaan mengejar pertumbuhan melalui globalisasi, mereka menghadapi tantangan-tantangan baru yang membatasi pertumbuhan dan potensi keuntungan mereka. Peraturan pemerintah, tarif, pembatasan lingkungan dan standar yang berbeda-beda mengenai apa yang dianggap sebagai "eksploitasi tenaga kerja" merupakan masalah yang dapat merugikan perusahaan hingga jutaan dolar. Beberapa pihak memandang masalah etika hanya sebagai penghalang yang merugikan, sementara beberapa perusahaan menggunakan metodologi CSR sebagai taktik strategis untuk memperoleh dukungan publik atas kehadiran mereka di pasar global, membantu mereka mempertahankan keunggulan kompetitif dengan menggunakan kontribusi sosial mereka sebagai iklan di bawah sadar.

Kesadaran dan pendidikan sosial

Peran para pemangku kepentingan perusahaan adalah bekerja secara kolektif untuk menekan perusahaan agar berubah. Para pemegang saham dan investor sendiri, melalui investasi yang bertanggung jawab secara sosial memberikan tekanan pada perusahaan untuk berperilaku secara bertanggung jawab. Lembaga swadaya masyarakat juga mengambil peran yang semakin besar, dengan memanfaatkan kekuatan media dan internet untuk meningkatkan pengawasan dan aktivisme kolektif mereka terhadap perilaku perusahaan. Para pengkritik CSR seperti Robert Reich berpendapat bahwa pemerintah harus menetapkan agenda tanggung jawab sosial melalui undang-undang dan peraturan yang memungkinkan perusahaan untuk melaksanakannya secara bertanggung jawab.

Isu-isu seputar regulasi pemerintah menimbulkan beberapa masalah. Regulasi itu sendiri tidak dapat mencakup setiap aspek secara rinci dari operasi perusahaan. Hal ini menyebabkan proses hukum yang memberatkan. General Electric adalah contoh perusahaan yang gagal membersihkan Sungai Hudson setelah mencemari sungai tersebut dengan polutan organik. Perusahaan ini terus berdebat melalui proses hukum tentang pengalihan tanggung jawab, sementara pembersihan tetap tidak dilakukan. Demikian pula dengan nasib tragedi Union Carbide di India, yang lebih dikenal sebagai Tragedi Gas Bhopal. Masalah kedua adalah

beban keuangan yang dapat ditimbulkan oleh regulasi terhadap perekonomian suatu negara.

Krisis dan konsekuensinya

Seringkali dibutuhkan sebuah krisis untuk menarik perhatian terhadap CSR. Contohnya adalah keracunan cat timbal yang digunakan oleh perusahaan mainan raksasa Mattel, yang mengharuskan penarikan kembali jutaan mainan di seluruh dunia dan menyebabkan perusahaan tersebut memulai manajemen risiko dan proses kontrol kualitas yang baru. Dalam contoh lain, Magellan Metals di kota Esperance, Australia Barat, bertanggung jawab atas kontaminasi timbal yang menewaskan ribuan burung di daerah tersebut. Perusahaan harus segera menghentikan bisnisnya dan bekerja sama dengan badan pengawas independen untuk melakukan pembersihan. Odwalla juga mengalami krisis dengan penjualan yang turun 90 persen, dan harga saham perusahaan turun 34 persen karena beberapa kasus E.Coli yang menyebar melalui jus apel Odwalla. Perusahaan memerintahkan penarikan kembali semua produk jus apel atau wortel dan memperkenalkan proses baru yang disebut "flash pasteurisasi" serta menjaga jalur komunikasi yang selalu terbuka dengan pelanggan.

3.15 Contoh Kasus Pendek

Studi kasus di bawah ini menunjukkan betapa beragamnya aktivitas perusahaan yang dapat dilakukan oleh bisnis dari berbagai skala untuk menunjukkan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial:

SAP 'Here for Life' adalah organisasi nirlaba nirlaba yang berfokus pada pendidikan, kesadaran, dan penelitian yang bertujuan untuk mencegah bunuh diri di kalangan anak muda. Organisasi ini menyediakan sumber daya, pendidikan, dan program keterampilan hidup berbasis sekolah untuk membantu mencegah bunuh diri di kalangan anak muda. Melalui program sponsorship amalnya, SAP Australia mendukung 'Here for Life' dengan kontribusi moneter, sukarelawan, dan keterlibatan staf dalam program-program lembaga tersebut.

Sun Microsystems Pada tahun 1998, Sun menjadi sponsor utama Musica Viva yang pertama dan satu-satunya. Dengan mengasosiasikan diri dengan pemimpin dalam industri TI, Musica Viva mendapatkan peluang jaringan dalam sektor korporat, yang kemudian membuka peluang sponsor lebih lanjut. Musica Viva mendapatkan akses ke staf dan pelanggan Sun untuk meningkatkan kesadaran akan kegiatan dan pertunjukan Musica Viva, sehingga memungkinkannya untuk mencapai tujuannya sendiri, yaitu membawa keindahan musik ke dalam kehidupan masyarakat Australia pada umumnya dan menjalin hubungan yang berarti antara seni dan masyarakat. Dunia usaha. Pertukaran keahlian membantu kedua mitra. Sun menyediakan pengetahuan teknologinya dan membantu jangkauan pasar untuk Musica Viva, yang pada gilirannya memberikan kesempatan untuk memberikan sesuatu kembali kepada kehidupan budaya Australia dengan mendukung dan terlibat dengan musik dalam berbagai cara.

Inisiatif 'e-elder' IBM - Jepang adalah program nasional dengan menggunakan materi pelatihan dan dukungan lain dari IBM Jepang yang akan mempekerjakan dan melatih manula sebagai instruktur untuk manula lainnya dalam upaya membantu warga lanjut usia (yang diperkirakan akan mencapai seperlima populasi Jepang pada tahun 2008) agar dapat berpartisipasi lebih penuh dalam masyarakat berbasis Web.

HP Di Singapura, staf HP mengumpulkan hampir \$295.000 untuk amal pada tahun 2003 dan menerima SHARE

Penghargaan Emas dari Community Chest of Singapore untuk partisipasi karyawan yang melebihi 50%. Salah

satu acara yang diselenggarakan adalah Gladiathon, sebuah penggalangan dana untuk mendukung President's Challenge 2003. Yang menjadi contoh adalah Managing Director dari HP Asia Pacific, yang mengenakan kostum gladiator dan berkompetisi dengan para pemimpin industri TI lainnya dalam pertarungan untuk amal. HP merupakan donatur korporat terbesar dalam acara ini, dengan total donasi sebesar \$121.000.

Microsoft Microsoft bekerja sama dengan organisasi internasional seperti World Food Programme, Save the Children, dan Mercy Corps untuk memberikan bantuan pengembangan berbasis teknologi melalui program HEART (Humanitarian Empowerment and Response through Technology). Semakin banyak organisasi global yang mengandalkan teknologi untuk meningkatkan efektivitas upaya kemanusiaan mereka di seluruh dunia.

TCS Perusahaan ini telah menggunakan keahliannya di bidang teknologi informasi untuk membantu masyarakat di berbagai wilayah di India untuk membantu diri mereka sendiri. Perusahaan ini telah mengembangkan database untuk Child Line, yang mendukung anak-anak yang berada dalam kesulitan di 54 pusat di India, semuanya menggunakan sukarelawan dari kalangan karyawannya; perusahaan ini juga telah merancang dan mengimplementasikan proyek 'keaksaraan fungsional berbasis komputer', sebuah ide unik yang memungkinkan orang dewasa untuk belajar membaca - dengan menggunakan komputer kelas bawah dan solusi perangkat lunak yang inovatif - dalam waktu 30 hingga 40 jam, selama dua hingga tiga bulan.

NIIT Perusahaan ini telah menggunakan keahlian TI untuk eksperimen 'lubang di dinding', di mana anak-anak dari daerah kumuh belajar menggunakan komputer dengan layar sentuh.

ITC ITC memiliki e-choupal yang sangat terkenal, yang membantu para petani memeriksa harga di pasar India dan pasar global sebelum pergi ke pasar dengan hasil panen mereka.

M&M (Mahindra & Mahindra) Grup ini baru-baru ini berkomitmen untuk menyediakan alat bantu dengar yang canggih untuk 60 anak miskin dan hampir tuli (mereka memilih angka 60 karena ini merupakan bagian dari perayaan ulang tahun ke-60 grup ini). Selain biaya implan (masing-masing Rs5 lakh-Rs9 lakh), mereka juga telah berjanji untuk mendukung seluruh proses rehabilitasi anak-anak setelah prosedur implan.

3.16 Ringkasan

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) kemudian berkembang - dari filantropi menjadi konsep yang lebih luas yang mencakup lingkungan, hubungan karyawan, tata kelola perusahaan, dan keterlibatan masyarakat. Pemahaman CSR saat ini juga mencoba untuk menggunakan kompetensi inti perusahaan untuk membantu mengatasi masalah-masalah masyarakat. CSR yang efektif saat ini adalah CSR yang berhubungan langsung dengan kompetensi inti perusahaan dan menawarkan nilai yang nyata, bukan hanya sekedar filantropi. Hal ini tidak lagi dianggap baik untuk bisnis, tetapi hanya bisnis yang baik. Ketika perusahaan memberikan kembali kepada masyarakat tempat perusahaan beroperasi, perusahaan benar-benar menjadi bagian integral yang tertanam dalam masyarakat, daripada dianggap hanya mencari keuntungan semata.

3.17 Kata Kunci

- **Pemangku kepentingan** - Individu dan kelompok yang mempengaruhi dan/atau dipengaruhi oleh organisasi dan aktivitasnya.
- **Kewirausahaan yang Bertanggung Jawab** - Sebuah konsep yang dikemukakan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa yang mengakui peran bisnis dalam pencapaian pembangunan berkelanjutan dan bahwa perusahaan dapat mengelola operasi mereka sedemikian rupa sehingga dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan meningkatkan daya saing sambil memastikan perlindungan lingkungan dan mempromosikan tanggung jawab sosial.
- **Corporate Citizenship** - Pengelolaan totalitas hubungan antara perusahaan dan masyarakat setempat, baik secara lokal, nasional, maupun global.
- **Triple Bottom Line** - Gagasan bahwa kinerja perusahaan secara keseluruhan harus diukur berdasarkan kontribusi gabungannya terhadap kemakmuran ekonomi, kualitas lingkungan, dan modal sosial. istilah 'triple bottom line' (TBL) diciptakan oleh John Elkington dan dipopulerkan melalui bukunya yang berjudul 'Cannibals with Forks' (1997). Temuan ini semakin diterima secara internasional dan meluas di kalangan masyarakat korporat dan mengubah praktik pelaporan korporat: korporasi cenderung tidak lagi hanya melaporkan nilai ekonomi yang mereka hasilkan, tetapi juga nilai lingkungan dan sosial yang mereka hasilkan - dan yang mereka rusak. Secara sempit, TBL digunakan sebagai kerangka kerja untuk mengukur dan melaporkan kinerja perusahaan terhadap parameter ekonomi, sosial dan lingkungan. Secara luas, TBL digunakan untuk menangkap seluruh rangkaian nilai, isu dan proses yang harus ditangani perusahaan untuk meminimalkan bahaya yang dihasilkan dari kegiatan mereka dan untuk menciptakan nilai ekonomi, sosial dan lingkungan.
- **Triple P** - Ekspresi singkat dari "triple bottom line" yang mengacu pada tiga P, yaitu people, planet, dan profit.
- **Pembangunan Berkelanjutan** - Pembangunan yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhan mereka sendiri.
- **Hak Asasi Manusia** - Seperangkat prinsip yang ditetapkan dalam Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia (1948), yang didasarkan pada pengakuan atas martabat yang melekat dan hak-hak yang setara dan tidak dapat dicabut dari semua anggota keluarga manusia sebagai dasar kebebasan, keadilan, dan perdamaian di dunia.
- **Ergonomi** - Penerapan informasi tentang karakteristik manusia untuk mendesain aplikasi, misalnya peralatan, perkakas, tugas kerja, dengan tujuan meningkatkan keselamatan dan efisiensi.
- **Indeks Persepsi Korupsi** - "Indeks Persepsi Korupsi Transparency International" (CPI) memberi peringkat hampir 100 negara dalam hal sejauh mana korupsi dianggap ada di kalangan pejabat publik dan politisi. Indeks ini merupakan indeks komposit yang diambil dari 14 jajak pendapat dan survei yang berbeda dari tujuh lembaga independen yang dilakukan di antara para pelaku bisnis dan analis negara, termasuk survei terhadap penduduk, baik lokal maupun asing.
- **Inisiatif Perdagangan yang Adil** - Tanda Perdagangan yang Adil adalah label konsumen independen yang menjamin kesepakatan yang adil bagi para pekerja yang terpinggirkan dan petani skala kecil di negara-negara berkembang. Produsen menerima harga minimum yang menutupi biaya produksi dan premi tambahan yang diinvestasikan kepada komunitas lokal.

- **Prinsip-prinsip Global Sullivan** - Prinsip-prinsip Tanggung Jawab Sosial Global Sullivan adalah kode etik yang dibangun di atas visi aspirasi dan inklusi. Prinsip-prinsip ini bersifat inklusif karena mencakup kode etik bisnis yang sudah ada dan bekerja sama dengan kode etik tersebut. Aspirasi dari prinsip-prinsip ini bertujuan agar perusahaan dan organisasi dari berbagai ukuran, dalam industri dan budaya yang sangat berbeda, bekerja untuk mencapai tujuan bersama yaitu hak asasi manusia, keadilan sosial, dan kesempatan ekonomi. Prinsip-prinsip ini berlaku untuk semua pekerja, di semua industri, di semua negara.
- **Global Reporting Initiative** - GRI adalah sebuah proses multi-pemangku kepentingan dan lembaga independen yang memiliki misi untuk mengembangkan dan menyebarluaskan Pedoman Pelaporan Keberlanjutan yang dapat diterapkan secara global. Pedoman ini digunakan secara sukarela oleh organisasi untuk melaporkan dimensi ekonomi, lingkungan, dan sosial dari kegiatan, produk, dan layanan mereka. GRI menggabungkan partisipasi aktif dari perwakilan bisnis, akuntansi, investasi, lingkungan, hak asasi manusia, serta organisasi penelitian dan tenaga kerja dari seluruh dunia. Dimulai pada tahun 1997, GRI menjadi independen pada tahun 2002, dan merupakan pusat kolaborasi resmi dari United Nations Environment Programme (UNEP) yang bekerja sama dengan Global Compact yang dipimpin oleh Sekretaris Jenderal PBB Kofi Annan.
- **Eco-label (UE)** - Inisiatif Eropa untuk mendorong promosi produk ramah lingkungan. Skema ini mulai beroperasi pada akhir tahun 1992 dan dirancang untuk mengidentifikasi produk yang tidak terlalu berbahaya bagi lingkungan dibandingkan merek yang setara.
- **Pedoman Hak Asasi Manusia Amnesty International untuk perusahaan** - Kumpulan pedoman yang dikembangkan oleh organisasi hak asasi manusia "Amnesty International" untuk perusahaan yang ingin mengintegrasikan kebijakan hak asasi manusia ke dalam sistem manajemen mereka. Pedoman ini didasarkan pada protokol internasional yang didasarkan pada Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia dan mencakup bidang-bidang utama berikut ini: keamanan, pelibatan masyarakat, kebebasan dari diskriminasi, kebebasan dari perbudakan, serta kesehatan dan keselamatan.
- **Administrasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja** - Cabang pemerintah Amerika Serikat yang menetapkan dan menegakkan peraturan keselamatan dan kesehatan kerja.
- **Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan** - Alokasi 170 perusahaan internasional yang disatukan oleh komitmen bersama terhadap pembangunan berkelanjutan melalui tiga pilar yaitu pertumbuhan ekonomi, keseimbangan ekologi, dan kemajuan sosial. Misi mereka adalah memberikan kepemimpinan bisnis sebagai katalisator perubahan menuju pembangunan berkelanjutan, dan mempromosikan peran eko-efisiensi, inovasi, dan tanggung jawab sosial perusahaan.
- **Audit Etis** - Penerapan kriteria non-finansial dan etika terhadap keputusan investasi.
- **Social Accountability 8000** - Standar internasional untuk akuntabilitas sosial adalah sebuah inisiatif dari Social Accountability International (SAI), sebuah badan yang dibentuk dari Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) di Amerika Serikat. Tujuan dari SA8000 adalah untuk memastikan pengadaan barang dan jasa yang etis. SA8000 merupakan standar sukarela dan dapat diterapkan pada berbagai ukuran organisasi atau bisnis di semua industri. Standar ini dapat menggantikan atau menambah kode akuntabilitas sosial perusahaan atau industri tertentu. SA8000 menetapkan standar dasar untuk: pekerja anak, kerja paksa, kesehatan dan keselamatan, kebebasan berserikat dan hak untuk berunding bersama, diskriminasi, praktik-praktik disipliner, jam kerja,

remunerasi, dan sistem manajemen.

- **Audit Sosial** - Evaluasi sistematis atas dampak sosial organisasi dalam kaitannya dengan standar dan ekspektasi.
- **Investasi Bertanggung Jawab Sosial** - Mengintegrasikan nilai-nilai pribadi dan kepedulian sosial dengan keputusan investasi disebut Investasi Bertanggung Jawab Sosial (SRI). SRI mempertimbangkan kebutuhan finansial investor dan dampak investasi terhadap masyarakat. Dengan SRI, "investor dapat menggunakan uangnya untuk membangun hari esok yang lebih baik sambil mendapatkan imbal hasil yang kompetitif hari ini. Tiga strategi utama SRI telah berkembang selama bertahun-tahun: penyaringan, advokasi pemegang saham, investasi masyarakat, dan modal ventura sosial.

3.18 Tes Penilaian Mandiri

1. Apa yang Anda pahami tentang konsep Tanggung Jawab Sosial Perusahaan?
2. Apakah Anda percaya bahwa hal ini merupakan bagian penting dari strategi bisnis inti?
Jika ya, jelaskan dengan contoh.
3. Apa saja manfaat yang melekat dan dirasakan dari Tanggung Jawab Sosial Perusahaan?
4. Soroti pentingnya CSR dengan bantuan contoh-contoh.
5. Menganalisis secara kritis konsep CSR.
6. Mendiskusikan berbagai pendekatan dan model tanggung jawab sosial perusahaan.
7. Jelaskan isu-isu yang menjadi perhatian terkait tanggung jawab sosial perusahaan sebagai langkah strategis.
8. Apa yang Anda pahami dari penjelasan berikut ini:
 - Kewarganegaraan perusahaan
 - Kinerja sosial perusahaan
 - Ketanggapan sosial perusahaan

Unit - 4 : Kitab Suci Kuno dalam Manajemen

Struktur Unit:

- 4.0 Tujuan
- 4.1 Pendahuluan
- 4.2 Wawasan Manajerial dari Mahabharata
- 4.3 Kebijakan Manajerial Dewa Krishna
- 4.4 Sifat-sifat Kepemimpinan Sri Krishna
- 4.5 Wawasan Manajerial dari Bhagavad Gita
- 4.6 Wawasan Manajerial dari Arthashastra
- 4.7 Wawasan Manajerial dari Veda
- 4.8 Ringkasan
- 4.9 Tes Penilaian Mandiri
- 4.10 Referensi

4.0 Tujuan

Setelah menyelesaikan unit ini, Anda akan dapat

- Mengetahui tentang pentingnya budaya India dan kitab-kitab kuno dalam manajemen.
- Hargai bahwa kitab suci India kuno berisi ide-ide yang tidak hanya untuk bisnis, tetapi untuk setiap aspek kehidupan dan untuk setiap tubuh.
- Memahami konsep-konsep manajerial yang dapat diambil dari berbagai teks dan kitab suci kuno yang penting seperti Bhagvad Gita, Mahabharata, dan Arthashastra.

4.1 Pendahuluan

Pemikiran manajemen India yang didasarkan pada Etos India tidak hanya akan membantu organisasi-organisasi India untuk menjadi efektif dan kompetitif secara global, tetapi juga memiliki banyak hal yang dapat ditawarkan kepada dunia secara umum. Skenario saat ini menunjukkan bahwa kecuali jika praktik-praktik manajemen India dipadukan dengan etos budaya India secara memadai, perusahaan-perusahaan India tidak akan dapat mengatasi tantangan-tantangan manajemen di lingkungan global. Ada banyak pelajaran yang dapat dipetik dari tradisi kita sendiri dan pengetahuan yang luas dalam "Dharmshastra" kuno dapat memungkinkan kita untuk beradaptasi dan mengindonesiakan teknik-teknik barat ke dalam cara hidup kita. Faktanya, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi epos, kitab suci dan literatur India untuk filosofi dan pemikiran manajerial. Untuk memandu organisasi-organisasi masa depan, kita harus menemukan kembali ke-India-an ideal yang terkubur dalam teks-teks dan kitab-kitab suci India. Faktanya, ada kebutuhan untuk mengeksplorasi epos-epos India, kitab suci dan literatur untuk filosofi dan pemikiran manajerial. Kitab suci, buku-buku dan epos-epos kuno kita seperti; Veda, Bhagvad Gita, Ramayana, Mahabharata, Jaina dan Teks-teks Budha, Manusmriti, Arthashastra dan Panchtantra menyediakan sumber yang kaya untuk pengembangan konsep-konsep manajemen India.

4.2 Wawasan Manajerial dari Mahabharata

Epik terbesar di dunia, Mahabharata, adalah sebuah pengetahuan yang berlimpah. Banyak pelajaran manajemen modern yang berasal dan diterapkan secara praktis dari grantha yang penuh pengetahuan ini. Buku yang berfokus pada Karma ini tidak hanya menceritakan kisah tentang seorang raja atau kerajaan, tetapi juga memandu kita untuk berperilaku dalam kehidupan sehari-hari. Analisis dari grantha ini mengungkapkan ide baru setiap kali dianalisis. Selama bertahun-tahun, 'Mahabharata' telah memperoleh status sebagai sebuah teks manajemen yang komprehensif dengan nilai intrinsik yang tinggi. Mahabharata, sebagai samudra luas kebijaksanaan spiritual dan prinsip-prinsip moral, telah dieksplorasi secara mendalam oleh para peneliti dengan tujuan untuk mengekstrak esensi dari praktik-praktik manajemen yang baik dan mengembangkan sebuah model yang efektif dari sistem manajemen India. Sejak dahulu kala, Mahabharata; sebuah karya sastra yang luar biasa adalah sebuah naskah dengan nilai yang sangat besar.

4.2.1 Insiden Kebijaksanaan Manajerial dari Insiden

Mahabharata:

Suatu ketika, Guru Dronacharya memutuskan untuk menguji murid-muridnya, yaitu Pandawa dan Kurawa dalam hal keterampilan memanah. Ia menggantungkan sebuah burung kayu di cabang pohon dan kemudian memanggil murid-muridnya. Dia menyuruh mereka berdiri berdampingan, busur mereka dipersenjatai dengan anak panah dan senar ditarik ke belakang. Ia memanggil Yudhishtira dan menunjuk ke cabang pohon yang tinggi, di mana, bagi mata yang tidak terlatih, tidak ada yang terlihat kecuali beberapa daun buram.

"Apakah Anda melihat burung di

dahan itu?" "Saya lihat."

"Apa lagi yang Anda lihat?"

"Saya melihat dahannya, pohonnya. Saya melihat Anda Acharya dan saudara-saudara saya di sini."

Drona mengerutkan alisnya yang tebal. Ia meminta Yudhishtira untuk menyingkir. Sang Guru kemudian menanyakan hal yang sama kepada Duryodhana dan para pangeran lainnya dan jawaban mereka hampir mirip dengan jawaban Yudhishtira. Mereka semua diperintahkan untuk kembali ke tempat masing-masing. Kepada mereka masing-masing, ia berkata, "Kalian tidak akan bisa memanah burung itu dengan satu anak panah saja." Pada akhirnya, tiba giliran Arjuna; Arjuna mengatakan kepada Gurunya bahwa satu-satunya yang dapat ia lihat adalah mata burung itu, dan hal ini memuaskan sang Guru dan ia mengizinkan Arjuna untuk memanah burung itu. Panah Arjuna berhasil menembus mata burung tersebut dan burung itu pun jatuh dari pohon. (Adi Parva, The Mahabharata)

Dalam kejadian menarik lainnya dari *swayamvara* Draupadi, Arjuna adalah satu-satunya pelamar yang berhasil menembakkan lima anak panah ke mata seekor ikan, hanya dengan melihat pantulannya di air. (Adi Parva, Mahabharata).

Implikasi/Pelajaran Manajerial/Bijaksana Manajerial: (Fokus/Konsentrasi)

Pelajaran yang bisa diambil di sini adalah **kekuatan fokus**. Kemampuan untuk tetap fokus diperlukan dalam setiap aspek kehidupan, baik itu di tingkat pribadi maupun profesional. Jangan terpengaruh oleh

apa yang terjadi di sekitar Anda. Fokus berarti memiliki kemampuan untuk mengabaikan gangguan-gangguan yang membuat Anda keluar dari jalur Anda. Ingat, hal terakhir yang perlu Anda lakukan adalah menyalahkan diri Anda sendiri. Hal ini harus dilihat hanya sebagai lubang kecil di jalan. Fokus dan berkonsentrasi pada arah yang Anda pilih akan menuntun Anda ke tujuan yang telah ditentukan. Hanya ketabahan dan usaha yang terfokus yang akan membuat Anda muncul sebagai pemenang dalam hidup Anda. Arjuna adalah satu-satunya orang yang melihat kepala burung dan tidak ada yang lain; sementara yang lain, selain melihat burung juga fokus pada hal-hal lain di sekitar mereka. Dengan demikian, Arjuna lulus dalam ujian tersebut. Pemenang hanya berfokus pada jalan menuju kesuksesan; sementara yang lain terus berjalan melihat pemandangan di jalan yang sama. Tingkat fokus ini adalah kunci utama untuk mencapai kesuksesan dalam hidup Anda. Konsentrasi menuai manfaat. Mampu untuk fokus akan membuat seseorang merasa lebih positif tentang dirinya sendiri dalam segala jenis situasi. Kejadian ini sekali lagi menyoroti pentingnya fokus dan konsentrasi yang intens terhadap tugas yang sedang dikerjakan.

Insiden:

Benih-benih Dhritarashtra, kecemburuan, ditaburkan pada saat Pandu dinobatkan sebagai raja. Ia tidak diberi haknya untuk naik takhta karena kebutaannya. Dhritarashtra mendapat kesempatan untuk memerintah ketika Pandu meninggalkan kerajaan dan mengasingkan diri ke hutan, di mana ia menemui ajalnya. Pada tahap selanjutnya, Dhritarashtra menunjuk Yudhishtira sebagai Yuvraja untuk menyenangkan hati rakyatnya dan itu pun tanpa menyelenggarakan upacara penobatan yang semestinya. Kekuatan dan ketenaran Pandawa yang semakin meningkat membuatnya sering tidak bisa tidur. Suatu ketika, dalam kondisi yang tidak tenang, Dhritarashtra memanggil Kanika, menteri yang licik dan mengatakan kepadanya, "Pengaruh Pandawa yang semakin besar telah membuat saya cemburu; oleh karena itu, tolong beritahu saya apakah saya harus bersekutu dengan Pandawa atau menentang mereka." Untuk hal ini Kanika menjawab, "Aking tidak boleh memperlihatkan kelemahannya dan waspada terhadap kelemahan orang lain. Dia tidak boleh meninggalkan setengah jalan pekerjaan yang sedang dikerjakan, karena jika tidak maka akan menjadi sakit. Aking harus perkasa dalam tindakan seperti namanya, dan musuh-musuh seperti itu harus dihancurkan sedini mungkin sebelum mereka dapat menyerang Anda. Anda harus menggigit kejahatan sejak awal, jika tidak, duri, jika dibiarkan lama berada di dalam tubuh, dapat menyebabkan luka bermanah. Bahkan musuh yang lemah pun tidak boleh diabaikan, karena percikan api saja dapat menjadi penyebab kebakaran besar, jika diabaikan. Anda harus menghancurkannya dari akarnya, sehingga tidak ada kesempatan untuk tumbuh lagi." (Adi Parva, The Mahabharata)

Implikasi/Pelajaran Manajerial/Bijaksana Manajerial (Waspada/Waspada/Aktif)

Percakapan antara Dhritarashtra yang gelisah dan menteri yang bijaksana memiliki banyak hal yang dapat dipahami dan diterapkan sembari menunjukkan peran seorang pemimpin dalam organisasi. Instruksi yang diberikan kepada sang raja juga berlaku bagi seorang pemimpin yang memimpin klannya. Pelajaran pertama adalah mengenali kelemahan Anda dan juga kelemahan orang lain. Mengetahui kelemahan Anda adalah penting karena hal ini akan menjauhkan Anda dari terlibat dalam aktivitas-aktivitas di mana Anda tidak dapat memberikan dampak yang besar dan dengan demikian, kelemahan Anda akan tetap menjadi rahasia yang hanya diketahui oleh Anda sendiri. Saat kucing sudah keluar dari kandangnya, Anda akan dikalahkan oleh orang-orang yang menunjukkan kekuatan mereka di bidang tersebut. Pada saat yang sama, Anda harus menunjukkan kewaspadaan Anda untuk mengenali kelemahan orang lain sehingga Anda dapat mengalahkan mereka di area tersebut. Dengan kata lain, kenali kelemahan pesaing Anda dan bangun keunggulan kompetitif Anda untuk mengalahkan mereka. Menilai pesaing Anda secara terbuka dan

sungguh-sungguh akan memainkan peran kunci dalam membantu Anda mendapatkan keunggulan kompetitif. Jika kita menelaahnya dengan cermat, kelemahan Yudhishtira dalam hal perjudianlah yang diidentifikasi oleh Sakuni dan hal yang sama juga digunakan oleh Kauravas di bawah arahnya untuk merampok kerajaan Pandawa. Dan rencana mereka berhasil. Jadi, selalu buka mata dan telinga Anda untuk mengetahui kelemahan orang lain, tetapi jangan pernah membuka kartu Anda (yaitu kelemahan Anda) di depan umum.

Selanjutnya, Kanika melanjutkan dengan berbicara tentang pentingnya ketekunan dalam kehidupan seorang raja. Seorang pemimpin harus menunjukkan kemantapan dan ketekunan dalam pekerjaan yang sedang dihadapi; terutama meskipun ada kesulitan, rintangan, atau keputusan.

Insiden:

Episode yang menarik dari *Mahabharata* adalah insiden istana lilin di mana Duryodhana, didukung oleh Karna, Sakuni dan Dussasana mencoba untuk menghancurkan Pandawa dengan cara membakarnya. Duryodhana mendapatkan sebuah istana indah yang dibangun untuk para Pandawa di Varnavat. Namun, istana ini terbuat dari lilin dan dapat dengan mudah terbakar. Vidura, orang bijak dari Pandawa, memperingatkan Yudhishtira tentang bahaya yang akan datang di istana lilin di Varnavat, dalam bahasa barbar. Vidura berkata, "Seseorang yang memahami kebijakan keji dari musuhnya, ia harus merancang cara untuk menghindari masalah." (Adi Parva, The Mahabharata)

Implikasi/Pelajaran Manajerial/Bijaksana Manajerial (Waspada/Waspada/Aktif)

Penting bagi seorang pemimpin untuk mengetahui pergerakan para pemimpin, sehingga ia dapat menyusun strategi untuk menghindari bahaya yang ada di depannya. Kewaspadaan dan kesiagaan para pemimpin inilah yang membantu mereka menghindari bencana yang akan datang secara rutin, sementara yang lain tampaknya menemukan krisis demi krisis.

krisis seperti halnya rudal yang mencari sasaran. Ironisnya, kewaspadaan adalah **keterampilan** kepemimpinan yang paling dihargai saat tidak ada. Ketika arus peristiwa berjalan dengan baik, para pemimpin dipuji karena keunggulan operasional mereka yang tajam. Namun, ketika angin nasib berubah, kurangnya kewaspadaan dan kewaspadaan dari pemimpin menjadi pembunuh karier, dan terkadang membawa malapetaka bagi seluruh organisasi.

Insiden:

Dibutakan oleh kata-kata dan permohonan putranya yang selalu cemburu, Dhritarashtra juga menjadi pihak yang menyusun rencana untuk mengalahkan Pandawa. Untuk mendiskusikan masalah yang sama, Dhritarashtra memanggil Bhishma, Drona dan Vidura. Bhishma marah mendengar kata-kata permusuhan dari mulut Duryodhana. Bhishma mencoba menghalangi Duryodhana dari niat jahatnya dengan memberitahukan pentingnya karakter yang sering diabaikan oleh Duryodhana. Dia berkata, "selama ketenaran seseorang tidak hilang, dia dianggap masih hidup. Tanpa nama, apakah artinya hidup?"

Implikasi/Pelajaran Manajerial/Bijaksana Manajerial (Pentingnya Karakter)

Bhishma mengerahkan seluruh tenaganya untuk menyadarkan Duryodhana akan kebodohnya yang telah melakukan dosa demi dosa terhadap siapapun sendiri. Dengan tindakannya yang tidak dapat dibenarkan terhadap para Pandawa yang dihormati, Duryodhana telah membayar harga yang mahal; dia telah berkompromi dengan karakternya. Percakapan antara Bhishma dan Duryodhana ini, sehubungan dengan menjaga karakter seseorang, memiliki arti penting dalam masa-masa yang penuh gejolak saat ini. thAbraham Lincoln, Presiden Amerika Serikat, berkata, "Karakter itu seperti pohon dan reputasi adalah bayangannya.

Bayangannya adalah apa yang kita pikirkan dan pohonnya adalah yang sebenarnya." Karakter kita adalah bagian dari jiwa kita. Karakter bukanlah apa yang kita coba tunjukkan kepada publik, melainkan siapa diri kita bahkan ketika tidak ada orang yang melihat kita. Karakter yang baik adalah melakukan hal yang benar hanya karena memang benar untuk melakukan hal yang benar. Anda harus berusaha menjalani kehidupan yang bebas dari segala cela, sehingga orang-orang akan mengingat Anda dengan penuh rasa hormat bahkan setelah Anda meninggal. Jika Anda tidak mendapatkan nama baik untuk diri Anda sendiri, hidup Anda tidak berharga. Jadi, seseorang harus berusaha membangun dan mempertahankan nama baik karena itu akan berfungsi sebagai 'mata air kekuatan' yang membantu Anda mengatasi semua rintangan dalam hidup. Karakter dalam diri seorang pemimpin adalah karakteristik yang sangat penting. Apa yang seorang pemimpin katakan akan dia lakukan dan pendiriannya dalam berbagai masalah adalah hal yang kurang penting. Tanpa karakter yang baik, keyakinan apa yang kita miliki bahwa apa yang dikatakan oleh seorang pemimpin akan benar-benar dilakukannya?

Seorang pemimpin yang berkarakter tidak pernah bertindak dengan cara yang kejam. Ia tidak mementingkan diri sendiri, melainkan hidup untuk orang lain. Dia bertindak sebagai sumber kekuatan bagi orang lain dan menghadapi semua rintangan dalam hidupnya dengan stamina yang tidak pernah habis.

4.3 Kebijakan Manajerial Dewa Krishna

1. Menganggap Pekerjaan sebagai Permainan: Dengan persaingan pasar kerja yang ditandai dengan tingkat pengangguran yang tinggi, dan tekanan yang terus meningkat di banyak pekerjaan, tidak mengherankan jika kita melihat orang-orang menggerutu dan mengeluh sehubungan dengan pekerjaan mereka. Tenggat waktu untuk memenuhi target membuat mereka menjadi jiwa yang mati dengan detak jantung yang tidak berdenyut. Pekerjaan dan semua aspek yang melekat padanya, seperti memenuhi target, meningkatkan penjualan, berinteraksi dengan klien, menghadiri rapat, dan sebagainya, semuanya menjadi beban bagi mereka. Pendekatan negatif terhadap pekerjaan seseorang menghilangkan semua kepuasan dan kegembiraan dalam melakukan tugas yang diberikan. Kepraktisan dalam melihat pekerjaan bukan sebagai pekerjaan tetapi sebagai permainan tampaknya merupakan gagasan yang hanya berlaku di dunia fantasi. Pekerjaan akan menjadi yang terbaik ketika dianggap sebagai sebuah permainan. Masih banyak lagi kejadian-kejadian yang diabadikan dalam kitab *Mahabharata* yang menyoroti filosofi kerja Dewa Krishna. Lakukan tugas yang diberikan, tidak peduli betapa rumitnya tugas itu, dengan ketenangan air laut di wajah Anda. Senyum dan kegembiraan saat melakukan tugas akan meringankan beban, mengurangi ketegangan kerja dan hal-hal negatif. Pendekatan praktis dari Dewa Krishna terhadap pekerjaan ini, memberikan pelajaran penting bagi para pemimpin modern untuk akselerasi kinerja yang bebas dari stres secara terus menerus. Stres akan berkurang ketika pekerjaan didekati dengan pandangan yang positif.

2. Melakukan Setiap Pekerjaan Dengan Bermartabat: Dewa Krishna, ketika diminta oleh Arjuna untuk berada di sisinya dalam perang, ia merasa terikat kewajiban untuk berpihak pada kebenaran dan keadilan. Namun, ia setuju untuk membantu Pandawa dengan syarat bahwa ia, Dewa Krishna, tidak akan mengambil bagian aktif dalam perang dan terlibat dalam pertempuran dan menumpahkan darah. Sebaliknya, Dewa menawarkan diri untuk melayani Arjuna dan menjadi kusirnya dalam pertempuran perang Mahabharata. Biasanya, tidak lazim bagi seorang Raja yang agung seperti Krishna untuk memainkan peran pendukung bagi orang lain dalam pertempuran apa pun. Dengan menjadi kusir kereta Arjuna dalam perang, Krishna secara aktif mengambil dan merangkul peran pendukung dan menunjukkan bahwa tindakan pelayanan untuk tujuan yang adil, pada kenyataannya, merupakan tindakan kepemimpinan. Lebih dari itu, Sri Krishna sendiri yang melakukan pekerjaan memberi

makan, minum dan merawat kuda-kuda tersebut, meskipun ada banyak permintaan dari para bhakta, murid-murid dan para pengiringnya untuk melakukan pekerjaan yang sama. Dalam setiap situasi, Sri Krishna selalu berbicara apa adanya. Pendekatan untuk menghargai setiap pekerjaan dan melihat martabat dalam semua aspek pekerjaan adalah yang pertama kali dijunjung tinggi oleh Tuhan sendiri. Beliau tidak berkhotbah untuk membuat para pengikutnya terkesan, tetapi beliau sendiri yang menerapkan pemikiran-pemikiran tersebut - sehingga tidak ada keraguan di benak para pengikutnya mengenai keaslian dari apa yang Beliau katakan dan lakukan. Martabat pekerjaan, terlepas dari sifat pekerjaannya, harus menjadi mantra penuntun kita saat bekerja. Ketika Tuhan sendiri dengan senang hati melakukan semua jenis pekerjaan, baik itu menggembalakan sapi, memberi makan kuda, bernegosiasi dengan para Kauravas untuk mendapatkan hak-hak Pandawa, dan sebagainya; maka siapakah kita yang mempertanyakan martabat yang melekat pada dimensi pekerjaan apa pun.

3. Komitmen Kerja : *"Tindakan apa pun yang dilakukan oleh orang besar, akan diikuti oleh orang-orang biasa. Dan standar apa pun yang dia tetapkan dengan tindakan teladan, seluruh dunia mengejanya." "Karena jika aku pernah gagal dalam menjalankan tugas yang ditentukan dengan hati-hati, wahai Partha, tentu semua orang akan mengikuti jalanku."*

Dalam *sloka Bhagavad Gita* di atas, Dewa Krishna berbicara tentang tanggung jawab besar yang dipikul oleh para pemimpin terhadap orang-orang yang menjadi tanggung jawabnya. Sebuah organisasi selalu membutuhkan seorang pemimpin yang dapat mengajari para karyawannya dengan perilaku praktis. Standar yang ditunjukkan oleh para pemimpin akan ditiru oleh para pengikutnya. Untuk menjaga keseimbangan ketenangan sosial demi kemajuan dalam kehidupan spiritual, ada penggunaan keluarga tradisional yang dimaksudkan untuk setiap orang yang beradab. Meskipun aturan dan ketentuan tersebut diperuntukkan bagi jiwa-jiwa yang telah terkondisi dan bukan untuk Krishna, namun Beliau tetap mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Jika tidak, maka manusia biasa akan mengikuti jejak Beliau, karena Beliau adalah pemegang kekuasaan tertinggi. Sri Krishna melaksanakan semua tugas keagamaan di dalam dan di luar rumah, sebagaimana yang diwajibkan bagi seorang perumah tangga. Sebagai seorang pemimpin, Krishna menetapkan prinsip-prinsip tentang bagaimana tujuan-tujuan harus dikejar. Krishna menciptakan standar-standar keunggulan dan kemudian memberikan teladan untuk diikuti oleh orang lain.

4. Hidup Sederhana, Berpikir Tinggi: Suatu ketika, Satyaki dan Subhadra datang ke Indraprastha dengan menggunakan kereta milik Dewa Krishna. Dalam perjalanan mereka, mereka dihentikan oleh Asura Maya, penguasa seribu seni dan pembuat semua ornamen. Asura Maya berpikir bahwa merupakan sebuah aib bagi seseorang yang memiliki kedudukan tinggi untuk menaiki kereta tua tersebut. Oleh karena itu, untuk memberikan penghormatan kepada Dewa Krishna, ia menghiasi keretanya dengan berlian dan permata lainnya, dan keretanya bersinar seperti api dari emas yang terang. Ketika melihat keretanya dan mendengarkan maksud dari Asura Maya, Sri Krishna memberikan komentar, *"Apakah saya seorang raja, sehingga saya harus menampilkan pertunjukan dan peduli dengan apa yang dipikirkan oleh orang-orang tentang saya?"*

Di sini, Dewa Krishna, pencipta Alam Semesta, yang kepadanya seluruh dunia tunduk dengan kerendahan hati dan rasa hormat yang tidak perlu dipertanyakan lagi, sedang meremehkan status yang melekat pada namanya. Jika Raja dari segala raja, bisa begitu rendah hati, lalu mengapa orang-orang dengan kekuatan materialistik tidak bisa menjaga kaki mereka tetap di atas awan. Mengapa '*hidup sederhana dan berpikir tinggi*' tidak dapat menjadi cara mereka dalam menjalani kehidupan? Mengapa Kali Yug, masyarakat modern berjalan ke arah yang berlawanan dengan gaya hidup sederhana dan pemikiran yang tinggi yang

dianjurkan dan diperlihatkan oleh Dewa Krishna sendiri? Mengapa posisi untuk mempengaruhi orang lain dapat meningkatkan ego seorang pemimpin?

Ketika prinsip ajaib 'hidup sederhana, berpikir tinggi' dipraktikkan oleh para pemimpin di tempat kerja mereka, kesombongan dan agresivitas menjadi sifat-sifat yang tidak dikenal dari seorang pemimpin. Pada saat itulah keinginan untuk melayani orang lain mengalahkan dorongan untuk mementingkan diri sendiri. Pemimpin seperti itu tidak akan percaya untuk memamerkan peran dan statusnya, namun akan berusaha untuk memberikan yang terbaik bagi anggota timnya. Oleh karena itu, para pemimpin harus mengadopsi pendekatan yang rendah hati dan bumi dalam organisasi mereka dan membiarkan para pengikutnya berbicara tentang pencapaian pemimpin daripada pemimpin yang menyombongkan diri dengan kredensial yang dimilikinya.

4.4 Sifat-sifat Kepemimpinan Sri Krishna

- 1. Mendengarkan:** Mendengarkan adalah pintu menuju kepemimpinan yang unggul bagi setiap eksekutif, manajer, dan penyelia, terlepas dari hierarkinya. Tidak diragukan lagi, Mendengarkan adalah yang paling penting dari semua keterampilan kepemimpinan. Kepemimpinan yang terbaik adalah strategi yang koheren untuk memanfaatkan seluruh kekuatan otak karyawan dalam melakukan pekerjaan mereka; untuk menjadi sangat kreatif, produktif, termotivasi dan berkomitmen, bukannya dimatikan dan tidak termotivasi dengan baik seperti "meninggalkan otak mereka di pintu". Dalam *Mahabharata*, Dewa Krishna berperan sebagai pendengar yang efektif dalam setiap situasi, ketika berhadapan dengan orang lain. Arjuna membalas aspek emosionalnya untuk tidak berperang. Namun, Dewa Krishna sekali lagi tidak menunjukkan reaksi terhadap konsep untuk tidak berperang dalam perang Mahabharata melawan para putra Dhritarashtra. Arjuna telah mencoba ketidakmampuan fisik dan kesedihan emosionalnya kepada Tuhan, tetapi Dia tidak memberikan pendapat apa pun bahkan setelah mendengarkan Arjuna dengan seksama. Arjuna sekali lagi mencoba untuk meyakinkan Krishna dan mendapatkan dukungannya dengan mengingatkannya tentang 'hukum kemanusiaan'. Arjuna berkata - "*Wahai Janardana, meskipun orang-orang ini, yang hatinya dikuasai oleh rasa iri hati, tidak melihat adanya kesalahan dalam membunuh keluarga atau bertengkar dengan teman, mengapa kita, yang dapat melihat kejahatan dalam menghancurkan sebuah keluarga, harus terlibat dalam tindakan dosa ini?*" Analisis yang cermat terhadap percakapan antara Arjuna dan Sri Krishna mengungkapkan bahwa Sri Krishna adalah seorang pendengar yang ulung; yang dengan sabar mendengarkan Arjuna dengan penuh perhatian dan kepedulian. Pengetahuan Gita yang disampaikan oleh Yang Maha Kuasa membantu Arjuna untuk membuang kesedihannya dan fokus pada perang dengan sungguh-sungguh.
- 2. Pertolongan & Penyembuhan:** Dewa Krishna mengulurkan bantuannya kepada Draupadi ketika ia ditelanjangi oleh Kauravas, setelah mengalahkan Pandawa dalam permainan dadu, merupakan sebuah kejadian yang sangat terkenal dalam kisah ini. Dalam insiden lainnya, Dewa Krishna datang untuk menyelamatkan Draupadi dan menyelamatkannya dari situasi yang memalukan. Suatu ketika, ketika para Pandawa sedang berada di pengasingan, Durvasa Muni, yang dikenal karena kemarahannya yang cepat, memutuskan untuk mampir bersama ribuan muridnya. Dia tentu saja menginginkan makanan untuk dirinya sendiri dan para pengikutnya, tetapi para Pandawa baru saja makan dan tidak ada lagi makanan yang tersisa di rumah. Karena takut akan kemarahan Durvasa, Draupadi berdoa kepada Krishna. Ketika dia muncul, dia langsung meminta untuk makan sesuatu. Draupadi mempersembahkan sebutir nasi terakhir di dalam periuk kepada Krishna.

Dewa Krishna memakannya dengan lahap, dan pada saat yang sama, Resi Durvasa dan semua murid-muridnya yang sedang mandi di sungai, merasa kenyang sampai ke tenggorokan. Dan, alih-alih pergi ke Ashram untuk melakukan *Bhiksha*, mereka malah pulang ke rumah masing-masing. Dengan demikian, Dewa Krishna menyelamatkan Draupadi dan Pandawa dari tragedi kutukan yang dilakukan oleh orang bijak Durvasa. Ada banyak sekali kejadian dalam epos Mahabharata, di mana Sri Krishna datang untuk menyelamatkan dan mengatasi masalah/konflik dari orang-orang yang menyebut nama-Nya dengan penuh hormat.

3. **Persuasi:** Untuk mencegah perang fatal Mahabharata, Krishna, meskipun ia sendiri adalah penguasa kerajaan Dwaraka, mengambil peran rendah hati sebagai mediator dan negosiator untuk mencoba membawa perdamaian dan keharmonisan bagi masyarakat. Epos Mahabharata merinci kegiatan-kegiatan Dewa Krishna dan peran penting yang ia mainkan sebagai seorang diplomat dengan mencoba untuk mencapai penyelesaian yang dinegosiasikan pada menit-menit terakhir dalam konflik antara Pandawa dan Kurawa.

Beliau berusaha untuk menciptakan perdamaian dengan mendengarkan kedua belah pihak, berempati terhadap penderitaan mereka, berusaha membujuk mereka untuk berdamai, menawarkan penghiburan dan penyembuhan atas kesalahan masa lalu yang mungkin mereka derita. Meskipun Dewa Krishna sangat menyadari kejahatan para pangeran Kaurava, beliau tidak meninggalkan kesempatan dan melakukan kunjungan khusus ke kerajaan Kaurava untuk berbicara dengan mereka dan membuat mereka menyetujui beberapa hak-hak minimal atas properti dan syarat-syarat keadilan bagi Pandawa. teknik komunikasi yang diadopsi oleh Dewa Krishna untuk meyakinkan pahlawan gagah berani, Arjuna, untuk mengangkat senjata melawan kerabatnya yang memerangi pihak oposisi, hingga saat ini dianggap sebagai contoh komunikasi persuasif yang paling efektif.

4. **Empati:** Dewa Krishna dihormati dan dipuja oleh orang-orang yang dipimpinnya bersama dengan kakak laki-lakinya, Balarama di kota Dwarka, karena mereka selalu berusaha untuk melindungi orang-orang yang lemah dan tak berdaya dalam masyarakat. Secara khusus, Dewa Krishna sangat menghormati para Brahmana dan para Resi (biarawan, cendekiawan dan guru spiritual) dan senang membantu dan melayani mereka dengan berbagai cara untuk memfasilitasi latihan spiritual mereka.

Krishna sendiri telah melalui masa pelatihan agama formal dengan guru spiritualnya dan memahami pentingnya memelihara dan mempertahankan tradisi-tradisi kuno. Oleh karena itu, ia memiliki sedikit toleransi terhadap mereka yang mengganggu para Resi dan Brahmana dengan cara apa pun. Banyak pertarungan Krishna yang berevolusi dari upaya untuk melindungi mereka yang tidak bersalah dari bahaya. Musuh-musuh Krishna, untuk alasan yang baik, memiliki rasa takut yang besar terhadapnya, meskipun Krishna tidak pernah bertempur tanpa alasan yang tepat dan sering kali dengan sabar menunggu untuk menentukan apakah tindakan agresif diperlukan.

5. **Konseptualisasi dan Pandangan ke Depan:** Pada awal perang, aturan-aturan ditata dengan baik dan diakui oleh kedua belah pihak. Namun, perang yang dimulai sebagai *Dharma Yuddha* (perang yang benar) segera berubah menjadi perang *Adharma*, di mana aturan-aturan diperbaiki dan dipelintir hingga tidak dapat dikenali lagi. Norma-norma yang telah disepakati dan diterima dengan baik untuk pertempuran tersebut dilanggar satu demi satu, dimulai dengan terbunuhnya *Abimanyu*, putra gagah berani dari Arjuna, oleh para Kauravas. Sri Krishna dapat

melihat semua kemungkinan yang akan terjadi. Dia tahu bahwa pengabdian Pandawa yang teguh untuk bersikap jujur dalam tindakan mereka dibandingkan dengan tipu muslihat Kauravas yang tidak etis akan menjadi bencana bagi Pandawa yang saleh. "Lakukanlah kepada orang lain apa yang mereka lakukan kepadamu" menjadi dasar bagi strategi-strateginya untuk mengalahkan Kaurawa dalam permainan kotor mereka. Dewa Krishna mengetahui keberanian Bhishma dan Dronacharya yang tak tertandingi. Ia dapat melihat betapa pentingnya bagi Pandawa untuk menang atas kedua prajurit dari pihak lawan ini. Bagaimana mereka dapat mengalahkan para pejuang yang perkasa ini menjadi perhatian yang mendalam bagi Tuhan. Dewa Krishna memerintahkan Arjuna untuk mengajukan pertanyaan ini kepada Bhishma. Bhishma mengatakan kepada Arjuna tentang sumpahnya bahwa ia tidak akan mengangkat tangannya untuk melawan wanita manapun. Jadi, pada hari ke-10th pertempuran Arjuna berdiri di belakang Shikhandi dan menembakkan anak panah ke arah Bhishma, yang telah meletakkan anak panahnya saat melihat Shikhandi. Dan dengan demikian 10th hari menandai akhir dari perjalanan hidup Bhishma yang berorientasi pada tindakan. Setelah itu, Drona menjadi panglima tertinggi pasukan Kaurava. Krishna menyusun rencana untuk menyingkirkan Drona. Dia tahu bahwa Drona sangat mencintai putranya, Ashwattama, dan jika Dharmaraja, yaitu Yudhishtira, mengatakan kepada Drona bahwa Ashwathama telah meninggal, Drona akan meletakkan senjata dan kemudian dia bisa dibunuh oleh Pandawa. Namun Dharmaraja tidak mau mengatakan kebohongan ini. Dia hanya mengatakan yang sebenarnya dan berteriak dengan lantang, "Ashwathama, gajah itu sudah mati." Pada saat yang sama, Dewa Krishna membunyikan keongnya sehingga Drona tidak dapat mendengar kata-kata 'gajah'. Drona tertegun dan meletakkan tangannya. Dan, ia pun terbunuh. Insiden di atas menunjukkan kontribusi Lord pada interpretasi '*apaddharma*' yang telah diterima, yaitu etika dalam situasi darurat. Ini adalah fakta yang diakui dengan baik bahwa mengatakan ketidakbenaran tidak apa-apa untuk alasan yang berkaitan dengan keselamatan pribadi dan manfaat untuk tujuan yang lebih besar. Hal ini adalah milik Tuhan.

perspektif konseptualisasi yang membantunya untuk melihat apa dampak bencana dari tipu muslihat Kauravas terhadap Pandawa dan dengan demikian, ia datang untuk menyelamatkan mereka dengan mengembangkan strategi yang tepat untuk situasi yang dihadapi.

6. **Membangun Komunitas:** Setiap masyarakat atau kelompok etnis sepanjang sejarahnya, menyaksikan beberapa pasang surut, bencana besar yang dapat mengancam kehancuran atau disintegrasi. Dalam keadaan yang sulit seperti itu, orang-orang membutuhkan lampu penuntun untuk memberi mereka kekuatan dan untuk mengungkapkan kepada mereka jalan kedamaian dan ketenangan; seorang pemimpin untuk memulihkan kepercayaan mereka, seorang pemimpin untuk kembali pada saat-saat kesusahan, seorang pemimpin untuk bersatu di saat-saat krisis yang penuh ujian. Kaum Yadava juga memiliki pemimpin mereka sendiri, yang tidak mereka kenal sebagai Tuhan, dalam bentuk Krishna yang mereka cintai. Terlahir di klan Yadava dan melalui kecerdasan, keterampilan dan perencanaan strategisnya yang tak tertandingi, ia mengambil beberapa langkah untuk memperkuat klan Yadav dengan melindungi mereka dari berbagai serangan. Ia menjadi tokoh kunci di India pada masa itu yang memiliki kekuatan tak tertandingi tidak hanya atas rakyatnya sendiri tetapi juga negara bagian lain. Ia tidak hanya menghancurkan raja iblis dari Mathura, Kansa tetapi juga membawa klan Yadav ke panggung utama pemerintahan India selama Mahabharata dan kemudian selama masa hidupnya. Fakta bahwa aliansi yang ia bangun dan persahabatan yang ia pelihara dengan para raja-raja yang perkasa telah membantunya tidak dapat diabaikan.

7. **Komitmen terhadap pertumbuhan masyarakat:** Selama masa pengasingan mereka, Dewa Krishna menyarankan Arjuna untuk mulai mengumpulkan berkah dan senjata dari berbagai Dewa, dengan sangat mengetahui bahwa hal ini akan terlihat bermanfaat selama perang. Dewa Krishna, berkali-kali memberikan bimbingan yang berharga kepada Pandawa untuk memastikan pertumbuhan dan perkembangan mereka secara menyeluruh. Dalam contoh lain, ketika Pandawa telah memenangkan perang, Dewa Krishna menginstruksikan Yudhishtira untuk mendekati Bhishma dan menanyainya tentang kapal penguasa kerajaan. Dewa Krishna sangat mengetahui tentang sumber pengetahuan yang dimiliki oleh putra Gangga, Bhishma. Bhishma telah menjadi murid yang sangat dekat dengan Vashistha Muni, dan karena hal ini, dia adalah tempat tinggal yang sesungguhnya dari keempat Veda dan cabang-cabangnya. Tidak ada satu hal pun di dunia ini yang tidak diketahui oleh Bhishma. Dewa Krishna, yang sangat tertarik melihat Pandawa selalu berjalan di jalan yang benar, memerintahkan Yudhishtira untuk mendekati Bhishma dan mengasimilasi pengetahuan tentang aturan-aturan pemerintahan yang efektif dari sebuah kerajaan.
8. **Kesadaran:** Meskipun Dewa Krishna tidak hadir sejak awal dalam Mahabharata, ia terkait dengan kisah ini dalam banyak cara penting. Beliau membayangkan untuk membangun sebuah sistem baru dengan memodifikasi sistem yang lama, yang gagal untuk memberikan solusi terhadap masalah-masalah yang menggangukannya dan juga masyarakat luas. Tidaklah cukup bagi Krishna untuk menjadi seorang yang berbudi luhur dan beretika, dan membiarkan segala sesuatunya berjalan di atas batasan-batasan yang dirasakan sebagai tanggung jawab pribadi yang menghalangi inisiatif untuk mencapai kemakmuran dan kesejahteraan bagi semua orang. Dalam situasi apa pun, ia memiliki kapasitas untuk memulai perubahan demi keuntungan material, moral, dan spiritual bagi semua orang; ia melakukan upaya-upaya yang diperlukan untuk mencapai apa yang diinginkan. Bahkan penyimpangan dari norma-norma yang diterima untuk tujuan ini tidak menghalanginya, dengan cara apa pun yang memungkinkan.

Draupadi pada akhirnya diselamatkan dari penghinaan di depan umum. Mahkota tersebut berada di tangan Dewa Krishna yang menggagalkan proses penelanjangan yang tidak suci dengan menyediakan, dengan cara yang gaib, pasokan benang yang tak ada habisnya pada dirinya yang menjadi mustahil bagi para Kaurawa untuk melepaskannya. Dengan kata lain, ketika Bhishma yang perkasa pun tidak berdaya dan hanya bisa berdiam diri, Dewa Krishna yang datang menyelamatkannya, dari kejauhan, dan membawa akhir yang terkendali pada sebuah situasi yang tadinya akan menjadi sangat menjengkelkan. Kejadian di atas mencerminkan nilai-nilai kuat yang dijunjung tinggi oleh Tuhan. Wanita harus dihormati dan dihiasi oleh para pria yang menginginkan kesejahteraan mereka sendiri. Tuhan melakukan berbagai upaya untuk melindungi para wanita yang sedang dalam kesusahan. Dia menghargai perlindungan terhadap kaum wanita dan menilai hal ini sebagai tugas utama seorang pria.

4.5 Wawasan Manajerial dari Bhagavad Gita

Bhagavad Gita yang diuraikan ribuan tahun yang lalu oleh Guru Manajemen Super Bhagawan Sri Krishna memberikan pencerahan kepada kita tentang semua teknik manajerial yang mengarah pada keadaan yang harmonis dan membahagiakan sebagai lawan dari konflik, ketegangan, efisiensi terendah dan produktivitas terendah, tidak adanya motivasi dan kurangnya budaya kerja. *Bhagavad Gita* berisi prinsip-prinsip abadi yang akan memberdayakan para pemimpin untuk menjadi pemimpin yang efektif dan otentik. Kebutuhan terbesar pada saat ini adalah orang-orang yang telah dipanggil untuk

memimpin untuk melangkah maju, mempersenjatai diri mereka dengan petunjuk-petunjuk *Bhagavad Gita*, dan menjalankan Pelayanan Kepemimpinan. Gita bukan hanya sebuah kitab suci yang dimaksudkan untuk dihormati dan dipuja secara ritual, tetapi juga merupakan mata air pengetahuan dan kebijaksanaan yang sejati, yang dapat dianggap sebagai panduan untuk hidup yang benar. Buku ini memperkenalkan para pembaca dengan dasar-dasar kehidupan, yang meliputi tubuh dan jiwa manusia, kesenangan dan rasa sakit, Tuhan dan alam, kebaikan dan kejahatan, kualitas yang berbeda yang melekat pada manusia, yoga, meditasi, keinginan, dan aspek-aspek lain yang serupa. Konsep-konsep manajemen modern seperti visi, kepemimpinan, motivasi, keunggulan dalam pekerjaan, pencapaian tujuan, makna pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, sifat individu, pengambilan keputusan, perencanaan, dan lain-lain, semuanya dibahas dalam Bhagavad Gita dengan wawasan yang tajam dan analisis terbaik untuk melewati materi abu-abu yang membingungkan, sehingga sangat memenuhi syarat untuk menjadi bagian dari silabus manajemen modern.

Pelajaran Penting dari Bhagavad Gita

1. Karma Yoga: Dalam '*sloka-sloka*' Gita, beberapa referensi tentang besarnya pengorbanan diri dan bekerja dengan tulus demi kebaikan yang lebih besar dapat diidentifikasi. Konsep '*karma yoga*' dalam Gita mengacu pada pelaksanaan tugas seseorang dalam semangat pelepasan, tidak terikat pada buahnya. *Bhakti yoga* mengacu pada upaya seseorang untuk melakukan semua tindakan dalam semangat pengorbanan kepada Krishna; sementara *Buddhi yoga* adalah jenis kebijaksanaan khusus yang dapat dikembangkan dalam memahami pertapaan hidup.

"Semua makhluk hidup hidup dari biji-bijian makanan, yang dihasilkan dari hujan. Hujan dihasilkan dari pelaksanaan yajna (pengorbanan) dan pengorbanan lahir dari kewajiban-kewajiban yang telah ditentukan."

Dalam ayat di atas, Tuhan Yang Maha Esa, menekankan pentingnya *yajna*, yaitu pengorbanan untuk kepentingan seluruh umat manusia. Makhluk hidup tumbuh subur dengan makanan. Makanan, yang merupakan hasil produksi ladang, adalah hasil dari hujan. Penyebab hujan adalah *yajna*, pengorbanan. Ketika orang melakukan pengorbanan, awan menghasilkan hujan yang cukup, dan dengan demikian menghidupi umat manusia.

Dalam setiap tarikan napas kehidupan kita, sebuah pengorbanan dilakukan, membawa kita ke arah pemenuhan yang lebih tinggi, dan karena alasan inilah, pengorbanan adalah sebuah keuntungan dan bukan kerugian. Dalam situasi biasa, kita memuji seseorang yang telah melakukan pengorbanan, menganggap pengorbanan sebagai suatu bentuk berbagi kegembiraan dengan orang lain; pengorbanan dilihat sebagai semacam kerugian yang secara sukarela ditanggung demi kesejahteraan orang lain. Kita dipandu oleh gagasan bahwa setiap kali kita memberikan sesuatu, kita merasa kehilangan sesuatu. Tidak diragukan lagi, pengorbanan berarti memberikan sesuatu, tetapi tidak berarti kehilangan sesuatu. Dalam memberi, kita tidak kehilangan. Berilah dan itu akan berlipat ganda. Hal ini menunjukkan bahwa tanggung jawab kita sebagai manusia adalah sesuatu yang lebih besar daripada diri kita sendiri, yaitu untuk bertindak selaras dan penuh kasih sayang dengan keseluruhan yang lebih besar tersebut. Ini adalah esensi sejati dari *bhakti yoga*. Ketika dilakukan dengan tulus, ini menjadi pengorbanan transendental. Pengorbanan transendental adalah sesuatu yang berbeda dari pengorbanan yang diperhitungkan yang dilakukan oleh para politisi yang haus akan kekuasaan. Hal ini sama sekali berbeda dengan unjuk rasa kekuasaan sektarian yang mengucilkan orang-orang dari berbagai komunitas, dan dimanipulasi terutama untuk merebut suara.

"Arjuna sayangku, orang yang tidak mengikuti siklus pengorbanan dalam kehidupan manusia seperti yang ditetapkan oleh Veda tentu saja menjalani kehidupan yang penuh dengan dosa. Hidup hanya untuk kepuasan indera, orang seperti itu hidup dengan sia-sia."

2. Dewa Krishna sebagai seorang Mentor: Terbukti dari literatur yang tersedia dan kisah epik itu sendiri bahwa ketika Arjuna meletakkan senjatanya di medan perang Kurukshetra dan bingung dan bingung dengan perannya di seluruh episode, Krishna bertindak sebagai mentor baginya dan mengklarifikasi perannya dan mengurangi tekanan peran, melambangkan Arjuna akan kewajibannya terhadap klan dan tanah airnya dan menyuruhnya untuk melawan. Dia menjelaskan perannya sebagai seorang pejuang yang akan bertempur bukan melawan saudara-saudaranya sendiri, tetapi akan bertempur dalam pertempuran antara kebaikan dan kejahatan. Dengan penjelasan yang meyakinkan tentang perannya ini, Krishna menghilangkan ambiguitas peran dan mengurangi tekanan peran Arjuna, sehingga membuatnya menyadari kemampuannya sehingga ia dapat mengelola perang di abadnya. Pada garis yang sama, manajer saat ini harus membimbing karyawannya dengan cara yang jelas sehingga mereka memahami peran mereka dalam organisasi dan mengeluarkan potensi mereka untuk diri mereka sendiri dan juga untuk pengembangan organisasi. peran Krishna sebagai mentor untuk Arjuna selalu menjadi contoh yang sangat diperlukan dalam metodologi guru-shishya dan memberi tahu kita bahwa dengan bimbingan dari orang yang tepat pada waktu yang tepat dapat membuat Anda mencapai puncak kemuliaan. Pemahaman ilahi Dewa Krishna tentang faktor manusia, peran kuncinya dalam menekankan kembali keterasingan diri Arjuna, (penghancuran diri sendiri dan atman) yang membimbingnya melalui perjalanan yang sulit dalam mengambil keputusan dan untuk mengungkap potensi sejatinya adalah contoh yang luar biasa dalam hal bimbingan. Membawa seseorang kembali ke jati dirinya sendiri membutuhkan pengetahuan tentang diri sendiri. Inilah yang dicoba oleh Dewa Krishna dalam Mahabharata dengan merefleksikan sifat kontradiksi dalam diri Arjuna.

3. Melayani Orang Lain: Filosofi "bekerja keras dan menikmati kepuasan indera" dikritik di sini. Hidup semata-mata untuk kepuasan indera adalah seperti bertahan hidup sebagai 'kapal tanpa kemudi'. Seperti halnya kapal yang akan ditelan oleh pusaran air, orang yang hidup untuk kepuasan indera akan terombang-ambing dalam lika-liku kehidupan. Pengorbanan untuk kesejahteraan umat manusia adalah apa yang harus dilakukan oleh para pemimpin untuk membuat negara kita menjadi negara yang makmur. Sifat pengorbanan yang sangat transendental inilah yang dibutuhkan oleh para pemimpin kita untuk membawa negara kita ke tingkat negara maju. Dalam Gita, menguraikan kualitas-kualitas dari orang yang unggul, Tuhan mengatakan bahwa seorang pemimpin yang baik adalah ... *"orang yang tidak iri hati tetapi merupakan teman yang baik bagi semua makhluk hidup, yang tidak menganggap dirinya sebagai pemilik dan bebas dari ego yang salah, yang setara dalam kebahagiaan dan kesusahan, yang toleran, tidak pernah merasa puas, dapat mengendalikan diri dan terlibat dalam pelayanan bhakti dengan tekad yang kuat ... (Bhagavad Gita)*. Kualitas pemimpin di atas terkait dengan sifat-sifat pemimpin pelayan Greenleaf. Pemimpin yang digambarkan dalam Gita adalah pemimpin yang humanis, seseorang yang bertindak tanpa pamrih, dan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap para pengikutnya. Pemimpin seperti itu dipandu dengan kekuatan positif dan berusaha untuk melakukan kebaikan dengan memperlakukan orang lain dengan belas kasih, kebaikan dan pengampunan. Demikian juga di dalam Gita, kita menemukan...keberanian, *pemurnian keberadaan seseorang, pengembangan pengetahuan spiritual, derma, pengendalian diri, pelaksanaan pengorbanan, mempelajari Veda, pertapaan, kesederhanaan, tanpa kekerasan, kejujuran, kebebasan dari kemarahan, penyerahan diri, ketenangan, tidak mencari-cari kesalahan, welas asih kepada semua makhluk hidup, kebebasan dari ketamakan, kelembutan, kerendahan hati, ketetapan hati yang teguh, kekuatan, pengampunan, ketabahan, kebersihan, dan kebebasan dari rasa iri hati serta hasrat untuk mendapatkan kehormatan*

Para pemimpin harus melakukan tindakan yang akan memberikan manfaat bagi para pengikutnya dalam segala situasi. Gita juga mengkritik obsesi terhadap kepemilikan materi yang mengarah pada keserakahan. *Sewaktu merenungkan objek-objek indria-indria, seseorang mengembangkan kemelekatan terhadap objek-objek tersebut, dan dari kemelekatan tersebut berkembanglah nafsu, dan dari nafsu timbul kemarahan. Dari kemarahan, kebodohan batin muncul, dan dari kebodohan batin muncul kebingungan ingatan. Ketika ingatan menjadi kacau, kecerdasan menjadi hilang, dan ketika kecerdasan hilang, seseorang akan jatuh lagi ke dalam kolam material.* Krishna memperingatkan untuk tidak memikirkan keuntungan materi dalam peran kepemimpinan karena hal ini tidak akan membawa kepada kesadaran yang lebih besar. Demikian juga, Gita mengatakan, *tiga pintu menuju neraka - nafsu, kemarahan dan keserakahan. Setiap orang yang waras harus meninggalkan semua ini, karena semua itu mengarah pada kemerosotan jiwa.* Para pemimpin harus sangat menyadari motif mereka dan menyadari dampak dari motif yang berbahaya bagi diri mereka sendiri dan para pengikut mereka. Satu-satunya tujuan pemimpin adalah melayani para pengikutnya dengan membantu mereka mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi.

4. Berbagi Kesempatan dan Tanggung Jawab: Gita, berkaitan dengan berbagi kesempatan dan tanggung jawab. Di tengah-tengah medan perang, Dewa Krishna berkata kepada Arjuna, "Orang benar yang menerima dan berbagi pahala dari tindakannya dibebaskan dari dosa, sementara orang yang bekerja untuk kepentingan diri sendiri akan mendapatkan dosa." Melalui ayat ini, Dewa Krishna menekankan tanggung jawab seorang pemimpin untuk bekerja bagi orang lain, bukannya terjebak dalam jaring pemuasan keuntungan pribadi saja. Dalam istilah bisnis, hal ini dapat dikaitkan dengan konsep "maksimalisasi nilai pemegang saham" atau "kepuasan pelanggan". Dalam dunia politik, padanannya adalah berjuang "untuk kepentingan rakyat banyak". Pelajaran yang dapat diambil di sini adalah bahwa seorang pemimpin harus mengarahkan tindakannya untuk kebaikan bersama dan berbagi manfaat dengan anggota organisasi, yang merupakan aset nyata organisasi.

5. Pelayanan Tanpa Pamrih: Mendorong konsep Karma Yoga, Sri Krishna menambahkan, "Bekerjalah untuk kebaikan bersama tanpa kepentingan pribadi; imbalan dari pekerjaan tanpa pamrih akan membawa Anda ke tingkat tertinggi." Dalam konteks Kepemimpinan, keadaan tertinggi mengacu pada tingkat kesadaran kepemimpinan yang lebih tinggi atau kesadaran. Berbagi kesempatan dan tanggung jawab tanpa kepentingan pribadi adalah tindakan yang melambangkan tingkat kesadaran kepemimpinan yang lebih tinggi. "Keinginan egois dan permusuhan adalah setan," kata Dewa Krishna kepada Arjuna. "Keinginan egois, yang bersemayam di dalam indra, pikiran dan intelek, mengaburkan kesadaran diri. Kendalikan indera Anda dan menangkanlah hati Anda dari setan." Seorang pemimpin dengan pola pikir seperti itu melayani organisasinya, bukan seseorang yang dilayani. Ketika indera terkendali, maka hanya pemimpin yang bisa bekerja tanpa motif keuntungan pribadi, kepentingan pribadi dan afiliasi. Semangat melayani tanpa pamrih menuntun setiap tindakannya. Keinginan yang berpusat pada diri sendiri adalah kekuatan yang berlawanan dengan kepemimpinan yang efektif. Seorang pemimpin yang hanya memikirkan keuntungannya sendiri tidak akan pernah bisa mencapai keefektifan dalam gaya kepemimpinannya. Kepemimpinan yang efektif bukanlah tentang mata pencaharian para pemimpin; ini adalah tentang mengamankan mata pencaharian setiap orang dalam organisasi. Pemimpin yang efektif peduli dengan semua orang dalam organisasi mereka, sehingga perbuatan mereka adalah untuk orang lain; mereka bertindak atas nama semua orang dan untuk kepentingan semua orang. Pelayanan tanpa pamrih ini membawa seorang pemimpin ke puncak dan membuatnya memenangkan hati para pengikutnya.

4.6 Wawasan Manajerial dari Arthashastra

Arthashastra adalah salah satu buku yang paling berpengaruh dan penting dalam seni ketatanegaraan dan administrasi publik, sebagian besar komentar tentang Arthashastra menyoroti wawasan politik, diplomatik, dan administrasi.

Subhash Sharma, meskipun ditulis dalam rentang waktu yang berbeda dan dalam konteks sosial yang berbeda, Arthashastra berisi sejumlah ide trans-temporal yang akan berguna bagi para manajer modern, wawasan Kautilya yang tajam dalam aspek-aspek manajemen dan administrasi yang memiliki relevansi untuk mengelola bisnis dan non-bisnis secara efisien. Mari kita mengidentifikasi beberapa ide manajemen dari Arthashastra.

1. Filosofi Arthashastra:

Arthashastra didefinisikan sebagai ilmu pengetahuan yang merupakan sarana untuk memperoleh dan melindungi bumi. Artha dianggap sebagai salah satu anak sapi penting dalam keberadaan manusia; yang lainnya adalah dharma, Kama dan Moksha. Artha biasanya "dipahami sebagai kesejahteraan materi serta sarana untuk mengamankan kesejahteraan tersebut, terutama kekayaan". Arthashastra memandang pengejaran artha, sebagai tujuan utama keberadaan manusia.

2. Pemimpin sebagai Pencapaian/Vijigsu:

Arthashastra memandang orang yang berada dalam posisi kepemimpinan sebagai vijigsu, yaitu menginginkan vijaya (kemenangan/pencapaian). Vijigsu adalah frasa yang mencakup semuanya, yang menunjukkan "orientasi pencapaian secara keseluruhan" dari seorang pemimpin. Namun, orientasi pencapaian ini tidak dipandu oleh kepentingan pribadi yang sempit, tetapi oleh yogakshema yaitu kesejahteraan, kemakmuran, kebahagiaan dan keamanan 'subjek' atau anggota organisasi.

3. Penggunaan Otoritas/Kekuasaan/Danda oleh Pemimpin:

Mengenai penggunaan otoritas atau kekuasaan untuk menghukum (danda), Kautilya memperingatkan 'raja yang ideal' untuk menggunakannya dengan bijaksana. Lebih jauh lagi, ia menyarankan untuk menggunakannya untuk melindungi yang lemah dari yang lebih kuat. "Karena (raja) yang kejam dengan tongkat, menjadi sumber teror bagi makhluk. (Raja) yang lemah lembut dengan Tongkat, akan dibenci. Raja yang adil dengan Tongkatnya, akan dihormati". Dengan demikian, pemimpin disarankan untuk tidak menyalahgunakan kekuasaan dan otoritasnya. Kautilya lebih memilih penggunaan kekuasaan untuk menjaga ketertiban dan melindungi yang lemah.

4. Kepedulian terhadap Masyarakat:

Arthashastra mengedepankan kepedulian terhadap orang lain sebagai salah satu gagasan utama. Disarankan bahwa tindakan pemimpin harus dipandu oleh kepedulian ini. Konsep yogakshema mencerminkan kepedulian ini. "Dalam kebahagiaan rakyat, terdapat kebahagiaan raja dan dalam apa yang bermanfaat bagi rakyat, terdapat kebahagiaan raja dan dalam apa yang bermanfaat bagi rakyat, terdapat manfaat bagi dirinya sendiri. Apa yang bermanfaat bagi dirinya sendiri tidak bermanfaat bagi raja, tetapi apa yang disayangi oleh rakyat adalah bermanfaat baginya".

5. Teori Motivasi Kautilyan:

Menurut Dr Subash Sharma Arthashastra mengidentifikasi empat metode motivasi yang berbeda, yaitu sama, danda dan pemenggalan. Sebagai sebuah kelompok, mereka dapat disebut sebagai 'sarana motivasi' dan berbagai kombinasinya sebagai 'mans-mix', sama adalah metode motivasi persuasi, dama adalah 'sistem

insentif' atau metode motivasi penghargaan, dama adalah metode motivasi 'kompetisi internal', dan danda adalah metode motivasi hukuman dengan menggunakan kekuasaan / otoritas / kekuatan atau menggunakan terminologi saat ini dari literatur manajemen, 'Teori X' motivasi. Arthasastra juga menyarankan urutan penggunaan cara-cara tersebut di atas. 'Metode alamiah' adalah dengan menggunakan sama (persuasi) dan dama (insentif) terlebih dahulu, menciptakan persaingan internal berikutnya dan penggunaan kekuatan sebagai metode terakhir. Arthasastra juga menyarankan bahwa situasi yang berbeda membutuhkan jenis campuran cara motivasi yang berbeda.

6. Analisis Kekuasaan: Kekuasaan sebagai Penggerak Utama:

Subhash Sharma Arthasastra mengacu pada tiga jenis kekuatan, yaitu kekuatan pengetahuan, kekuatan otoritas, dan kekuatan energi dan dorongan pribadi.

Sejalan dengan ketiga jenis kekuatan ini, ada tiga jenis kesuksesan, yaitu kesuksesan yang diperoleh melalui kekuatan nasihat, kesuksesan yang diperoleh melalui kekuatan otoritas, dan kesuksesan yang diperoleh melalui kekuatan dorongan atau energi pribadi.

7. Teori Mandala tentang Organisasi:

Teori mandala dikembangkan oleh Kautilya dalam konteks hubungan kekuasaan dalam konteks hubungan antar negara. Ide-ide yang disajikan dalam teori ini juga dapat digunakan dalam analisis organisasi, khususnya dalam analisis hubungan kekuasaan dalam berbagai unit organisasi dan sehubungan dengan berbagai anggota organisasi. Mandala berarti lingkaran dengan pusat atau inti. Dalam sebuah organisasi, sejumlah mandala mungkin ada. Dalam struktur yang terdesentralisasi, setiap unit yang terdesentralisasi dapat

dianggap sebagai sebuah mandala. Sistem Informasi dan Pengendalian Keuangan:

Selain tanggung jawab individu atas keuntungan, sistem informasi dan kontrol yang terperinci juga direkomendasikan. Tujuan dari sistem ini adalah untuk memantau kemajuan secara berkala dan didasarkan pada konsep pemantauan berkala. Frekuensi pemantauan diberikan dengan penuh pertimbangan. Lebih lanjut, baik pendapatan maupun pengeluaran diklasifikasikan menurut berbagai parameter, seperti kepala pendapatan, kursus, periode, kuantitas, dll. Sebuah sistem klasifikasi untuk pelampauan pelaporan pengeluaran juga direkomendasikan (Sharma).

4.7 Wawasan Manajerial dari Veda

Vedanta adalah salah satu filosofi agama paling kuno di dunia dan salah satu yang paling luas. Vedanta bersifat universal dalam penerapannya dan sama relevannya dengan semua negara, semua budaya, dan semua latar belakang agama. Swami Parthasarathy dalam bukunya Vedanta Treatise mengatakan, "*Vedanta secara harfiah berarti akhir dari pengetahuan. Ini adalah pengetahuan sistematis yang menjelaskan hubungan antara manusia dan Tuhan. Sebuah pengetahuan yang didasarkan pada otoritasnya sendiri. Vedanta melatih Anda untuk berpikir sendiri. Untuk menganalisis, menyelidiki dan menyadari esensi kehidupan. Tidak bergantung pada kekuatan luar untuk melakukan pemikiran Anda. Tidak tunduk pada keyakinan buta, kepercayaan takhayul, dan ritual mekanis.*" Kita umumnya bergantung pada pemikiran manajemen barat. Tetapi filosofi dan budaya India juga memiliki banyak hal yang dapat disumbangkan untuk membangun pemikiran manajemen India. Vedanta memiliki banyak hal untuk disumbangkan dalam berbagai

bidang manajemen seperti memotivasi, kepemimpinan, komunikasi, manajemen manusia, pengembangan budaya kerja yang tepat, dll.

4.8 Ringkasan

Dalam situasi saat ini, nilai-nilai organisasi yang kuat diperlukan sebagai jangkar untuk mempertahankan dan membebaskan energi produktif karyawan. Untuk itu, kita perlu melihat kembali kebijaksanaan para orang bijak dan peramal India yang berbicara dengan konsistensi yang luar biasa tentang budaya dan nilai-nilai India. Kebijaksanaan tradisional India yang diambil dari kitab suci dan teks-teks kuno India dapat membantu para karyawan untuk menjadi lebih kreatif dan fokus dan terbukti sangat berguna bagi para eksekutif dan organisasi di masa kini dan masa depan. Kitab suci, buku-buku dan epos-epos kuno kami seperti Veda, Bhagvad Gita, Ramayana, Mahabharata, Jaina dan teks-teks Budha, Manusmriti, Arthashastra dan Panchtantra memberikan sumber yang kaya untuk pengembangan konsep-konsep manajemen India.

4.9 Tes Penilaian Mandiri

1. Mendiskusikan berbagai wawasan manajerial yang diperoleh dari Mahabharata. Bagaimana wawasan ini dapat digunakan untuk mengelola perusahaan era baru secara efektif?
2. Jelaskan secara rinci pentingnya Veda dan kitab suci serta teks-teks lain dalam manajemen.
3. Tulislah catatan singkat mengenai al-hal berikut ini:
 - a. Peran Krishna sebagai mentor
 - b. Kualitas kepemimpinan Krishna
 - c. Pelajaran dari Bhagvad Gita untuk mengelola diri sendiri
4. Dapatkah Bhagvad Gita memberikan para profesional manajemen beberapa pelajaran yang dapat mereka gunakan untuk mengelola perusahaan mereka secara efisien dan efektif?
5. Memberikan penjelasan tentang basis pengetahuan yang berbeda terkait dengan konsep-konsep manajemen yang
6. tersedia di Mahabharata. Wawasan kepemimpinan apa yang Anda dapatkan dari peran Dewa Krishna dalam Bhagvad Geeta?

4.10 Referensi

- Chakraborty, S. K., 'Transformasi Kepemimpinan: Wawasan dari Shastra' dalam Etika dalam Manajemen - Perspektif Veda, 1994, hal. 149 - 164.
- Gulshan S. S. dan Bhikshu Devesh, The Mahabharata and Management, Sultan Chand & Sons, Delhi, 2003.
- Sharma Subhash, Manajemen di Zaman Baru: Jendela Barat Pintu Timur, New Age Publishing, New Delhi, 1996.
- Sharma Subhash, Mantra Manajemen di Koridor Perusahaan: Dari Akar Kuno ke Rute Global, New Age Publishing, New Delhi, 2008.
- Chakraborty, S. K., Manajemen B e r b a s i s Nilai: Tantangan dan Tanggapan, 1993.

- Shah B. Naresh, 'Nilai/Etika dalam Manajemen: Relevansi dan Aplikasi' dalam Human Values for Managers, 1995, Wheeler Publishing, Allahabad.
- Mehta J.M., Kebijakan dari Gita, Buku-buku Hindologi, Pustak Mahal, edisi 1st , Delhi, 2007.
- Jain Neetu, Dasar-Dasar Spiritual Baru Manajemen, Penerbit Navjeevan, Niwai, 2008
- Bhaktivedanta AC, Bhagavad Gita Sebagaimana Adanya, Bhaktivedanta Book Trust, Delhi.
- Bodhananda Swami, Manajemen dan Kepemimpinan India, Penerbit dan Distributor Srishti, New Delhi.
- Singh Vir Udai, Kebijakan Manajemen Dewa Krishna, Kalpaz Publications, India.
- Rajput Namita, 'Manajemen Etika', Nilai dan Etika dalam Bisnis, 2007, Mayur Paperbacks, Noida.
- Srivastava K. Sanjay dan Pandey K. S., Manajemen Administrasi: Perspektif dari Kitab Suci Agama India, 2006.

Unit - 5 : Kearifan Lokal dalam Manajemen

Struktur Unit

- 5.0 Tujuan
- 5.1 Pendahuluan
- 5.2 Konsep Kepemimpinan
- 5.3 Pengembangan Kepemimpinan
- 5.4 Kerangka Kerja Kepemimpinan
- 5.5 Kisah-kisah untuk Pelajaran Kepemimpinan dan Kebijakan Masyarakat
- 5.6 Tes Penilaian Mandiri
- 5.7 Referensi

5.0 Tujuan

Tujuan utama dari unit ini adalah untuk mengambil pengetahuan tentang cerita rakyat dan nilai-nilai moral dari berbagai cerita panchatantra dan mendapatkan moral dari bagian-bagian yang berbeda. Pada dasarnya, ini adalah epos India dan sangat memotivasi setiap orang. Unit ini membantu kita untuk mengetahui setiap aspek kepemimpinan dan bagaimana hubungan manajemen dan manajemen.

5.1 Pendahuluan

Akar dari sejumlah ide manajemen dapat ditelusuri dari sutra yang diambil dari frasa yang umum digunakan. Metafora yang disajikan dalam bentuk puitis ini mengandung wawasan yang mendalam tentang sifat dan perilaku manusia. Mereka mewakili esensi kebijaksanaan yang diambil dari "laboratorium alami tindakan manusia", yaitu masyarakat. Mereka mengkristalkan pengalaman peradaban manusia selama berabad-abad, melalui analogi dan simbol. Dalam beberapa kasus, mereka berbatasan dengan fantasi dalam arti imajinatif dari kebermaknaan pengalaman. Karena sutra-sutra ini disajikan dalam bahasa manusia biasa, mereka telah tinggal dalam kesadaran manusia selama periode sejarah yang panjang. Sebagai hasilnya, ia menunjukkan tingkat kesadaran yang tinggi tentang banyak ide sosial dan manajemen. Dia mengelola urusannya dengan bantuan "sutra manajemen" tersebut.

"Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan sesuatu melalui dan dengan orang-orang dalam kelompok yang terorganisir secara formal." Manajemen melibatkan kegiatan untuk mengontrol dan memantau orang-orang dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Peran manajemen meliputi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, dan pemantauan karyawan. Seorang manajer mengarahkan orang-orang untuk melakukan tugas-tugas yang pada akhirnya akan mencapai tujuan perusahaan. Manajemen juga berhubungan dengan alokasi, perencanaan, dan manipulasi sumber daya yang tersedia bagi organisasi. Dalam beberapa tahun terakhir konsep manajemen telah berubah karena adanya desentralisasi dalam organisasi. Saat ini, manajemen memfasilitasi kegiatan para pekerja alih-alih mengendalikan mereka.

Manajemen dalam praktik yang sebenarnya bukanlah sebuah tindakan/seni atau proses. Ini adalah keadaan menunjukkan permainan kekuasaan/kekuatan, di mana konflik antara para pemain/pelaku dikelola dengan cara lain bagi mereka yang terlibat untuk mencapai tujuan mereka, selain dari

organisasi, ini adalah esensi dari menjatuhkan orang lain, kejam satu sama lain dengan tujuan untuk memperkaya diri mereka sendiri.

5.2 Konsep Kepemimpinan

Kepemimpinan yang hanya didorong oleh kepentingan pribadi dianggap tidak berguna, karena pemimpin seperti itu tidak dapat membangkitkan semangat atau menginspirasi mayoritas. Secara metaforis, mereka dibandingkan dengan pohon kurma, yang hanya menawarkan sedikit keteduhan.

Bara hua to kya hua, jaise ped khajur, Panthi ko chya nahi, phal lage ati door, Apa gunanya menjadi besar, jika kebesaran itu Seperti pohon kurma, Orang-orang tidak dapat menikmati keteduhan, Dan buah yang dihasilkannya terlalu jauh Subaltern selalu melihat secara kritis pada masalah kepemimpinan dari sudut pandang kepentingan bersama, dan para pemimpin yang terlalu berorientasi pada kepentingan diri sendiri dianggap hampir tidak berguna. Kepemimpinan itu penting. Dan ada kebutuhan besar akan pemimpin yang lebih baik. Tentu saja jika seseorang ingin sukses, ia harus mengembangkan keterampilan kepemimpinannya?

Keterampilan kepemimpinan adalah keahlian yang dapat dimiliki oleh manusia dan hewan. Hewan dapat menjadi contoh pemimpin yang baik karena mereka memimpin kelompoknya dengan memengaruhi, menunjukkan contoh, membimbing, dan secara konstan berkomunikasi dengan pengikutnya. Mereka memiliki tujuan dan sasaran yang harus diikuti oleh para pengikutnya. Sebagai contoh, hewan yang melakukan perjalanan dalam kelompok, ketika membuat keputusan bermigrasi atau bergerak, sering kali bergantung pada interaksi sosial di antara anggota kelompoknya. Hal ini penting karena mereka harus memiliki kemampuan berkomunikasi yang baik; mereka mentransfer informasi dan/atau menunjukkan tindakan. Hal ini dilakukan dengan memberi isyarat satu sama lain atau membuat suara yang hanya dapat dipahami oleh spesies mereka sendiri. Informasi yang ditransfer sangat penting karena dalam banyak kasus, hanya sedikit dari mereka yang memiliki informasi yang cukup, seperti pengetahuan tentang lokasi sumber makanan, atau rute migrasi, dan oleh karena itu dalam kelompok selalu ada pemimpin yang mengetahui semua informasi dan dengan demikian memandu para pengikutnya ke arah yang benar. Pemimpin inilah yang bertanggung jawab atas keselamatan para pengikutnya (menjaga mereka) dan pada gilirannya, para pengikutnya bergantung pada pemimpinnya.

Kepemimpinan melibatkan penggunaan kepala, hati, dan tangan. Pemimpin harus memanfaatkan sepenuhnya kemampuan analitis dan keterampilan sosial atau interpersonal mereka. Dengan "menggunakan tangan", kami mengartikannya sebagai pemimpin yang memberi contoh, tindakan yang tidak hanya dibicarakan tetapi juga dilakukan oleh pemimpin. Pemimpin juga harus turun tangan langsung.

Banyak dari kita yang menganut kepercayaan yang keliru bahwa tantangan perubahan adalah pada waktu dan ruang kita. Tidak ada yang lebih jauh dari kebenaran! Sejak dahulu kala, manusia mungkin saja masih tinggal di gua dan mencari makan di alam liar! Jika hal ini tidak benar, sangat mungkin bahwa kita mungkin dapat belajar beberapa pelajaran dalam manajemen perubahan dari nenek moyang kita. Kemewahan dan kemegahan teknologi kontemporer dan tren manajemen telah membutakan kita dari harta karun yang dimiliki oleh sejarah!

Panchtantra, misalnya, adalah gudang pengetahuan yang sesungguhnya tentang sumber daya manusia, strategi, kepemimpinan, ketatanegaraan, dan hampir semua bidang lain yang Anda pilih untuk disebutkan. Demikian pula, sejarah peperangan memiliki banyak hal yang dapat ditawarkan kepada kita. Jika kita berpikiran terbuka, kita bisa mendapatkan banyak ide baru untuk masa kini. Setiap kisah berikut ini memiliki pelajaran penting bagi kita saat ini karena kita terlibat dalam menghadapi perubahan yang luar biasa. Libatkan orang-orang yang terkena dampak perubahan.

Sebuah kisah menawan dari Panchtantra membawa pulang poin bahwa tindakan bersama oleh orang-orang yang terkena dampak akan membuahkan hasil yang menakjubkan; hasil yang menjamin kelangsungan hidup.

Sekawanan merpati yang kelaparan berubah ketika melihat banyak biji-bijian terhampar di bawah mereka. Tanpa pikir panjang, mereka menukik ke bawah dan mulai menyantap biji-bijian tersebut. Dan dalam sekejap perangkap itu muncul! Semua merpati terperangkap dalam jaring burung yang cerdas. Karena tergesa-gesa mencari makan, merpati-merpati itu lupa akan kehati-hatian yang biasa dan telah melewatkan kemungkinan adanya bahaya. Sekarang masa depan mereka suram, rasa putus asa menyebar ke seluruh kawanan domba. Tetapi pemimpin kawanan domba, Chitrigriva, punya ide lain. Ia menyadari bahwa individu-individu yang meronta-ronta akan mempercepat kehancuran mereka dengan melilitkan jaring yang lebih erat lagi di sekeliling mereka. Jadi dia menenangkan mereka dan meminta mereka untuk berhenti sementara dia menguraikan sebuah rencana. Jika kita semua mengepakkan sayap pada saat yang sama dengan kecepatan yang sama, katanya, kita bisa diselamatkan karena kita akan menghasilkan daya angkat yang kuat yang dapat membawa kita, jaring dan semuanya, melayang jauh dari tanah. Merpati-merpati itu menurut karena itulah satu-satunya harapan mereka. Maka, dengan aba-aba dari sang pemimpin, mereka mulai mengepakkan sayap dengan kecepatan yang sama. Hasilnya: Seluruh kawanan burung merpati itu terbang tinggi ke angkasa bersama jaring, yang membuat si penangkap kecewa.

Chitrigriva melambangkan kepemimpinan dengan pemikiran yang tenang dalam sebuah krisis dan mengkomunikasikan dengan jelas bahwa bertindak serempak adalah sebuah keharusan untuk bertahan hidup. Dia juga menyampaikan bahwa kematian yang akan segera terjadi (individu atau perusahaan) tidak menyisakan ruang untuk mengejar perbedaan pendapat dan perkelahian: setiap orang harus menenggelamkan perbedaan mereka jika perbedaan itu tidak ingin menenggelamkan mereka! Melalui kisah kuno dan sederhana ini, terdapat pelajaran berharga untuk bertahan hidup; tanpa tindakan bersama yang terfokus pada suatu tujuan akan meningkatkan peluang untuk bertahan hidup; tanpa tindakan bersama seperti itu, bertahan hidup hampir tidak mungkin dilakukan.

Jika kita menggali pelajaran ini lebih dalam, beberapa konsekuensi akan terlihat: pentingnya penyelesaian masalah tanpa panik, mengkomunikasikan solusi dengan sangat jelas kepada semua orang yang terlibat, menetapkan batas waktu untuk memulai dan mengakhiri tindakan (bersama-sama), dan akhirnya, mengartikulasikan dengan jelas hubungan antara kelangsungan hidup dan tindakan bersama. Dalam kasus perubahan yang paling memilukan dari semuanya, slip merah muda yang ditakuti (perampangan jumlah karyawan), hal ini menjadi lebih relevan dan penting. Alih-alih tragedi perampangan jumlah karyawan yang dilakukan oleh elit perusahaan, pendekatan yang inklusif dan memberdayakan harus diadopsi. Orang-orang yang akan diberhentikan harus diikutsertakan dalam tim perancang; hanya dengan demikian, realitas perubahan yang tiba-tiba dan traumatis pada status sosial, hubungan, dan posisi keuangan karyawan dapat dipahami dan direncanakan. Setiap

perusahaan yang merencanakan perampingan harus mengikuti pendekatan yang saling menguntungkan; hanya dengan demikian manfaat dari perampingan akan mengalir. Tidak ada perusahaan yang mampu kehilangan sebagian besar tenaga kerja berbakatnya dan kemudian menemukan bahwa peningkatan produktivitas dan penghematan yang diharapkan tidak benar-benar terjadi dan kemudian menemukan bahwa peningkatan produktivitas dan penghematan yang diharapkan tidak benar-benar terwujud. Ini adalah resep jitu untuk bencana yang paling buruk: erosi total dalam kredibilitas kepemimpinan perusahaan.

Banyak dari kita yang tumbuh dengan dongeng-dongeng Aesop, dan beberapa dari dongeng-dongeng tersebut telah membekas dalam kehidupan kita sebagai makhluk sosial. Menariknya, karakter dalam fabel-fabel ini sering kali adalah binatang, mungkin karena anak-anak menganggap binatang menarik, dan memiliki cara yang aneh untuk berhubungan dengan mereka. Di India, kami memiliki dongeng yang setara dengan dongeng-dongeng dalam kisah-kisah Panchtantra. Namun, Panchtantra bukan hanya sebuah kumpulan dongeng dengan moral. Ini adalah sebuah novel dengan kesimpulan yang dimaksudkan oleh sang guru. Hasil akhirnya adalah komunikasi moral dan filosofi yang mendalam tanpa berkhotbah. Sekali lagi, Panchtantra menggunakan karakter hewan untuk menceritakan kisah-kisahannya. Apa yang membuat kami terpesona adalah karakterisasi brilian dari hewan-hewan tersebut, yang sebagian besar didasarkan pada sudut pandang orang awam tentang perilaku hewan. Tentu saja, karakterisasi ini sangat antropomorfis, dan kita tidak bisa mengharapkan sesuatu yang lebih baik lagi. Salah satu favorit kami adalah kisah monyet dan buaya. Monyet tinggal di atas pohon dan berteman dengan buaya. Monyet memberikan buah yang manis dari pohon kepada buaya. Suatu hari, istri buaya merasa curiga dan menuntut suaminya untuk membawa jantung temannya untuk dimakan. Buaya berpura-pura mengundang monyet pulang, dan menawarkan untuk membawanya ke rumahnya di seberang sungai di atas punggungnya. Di tengah sungai, buaya yang bodoh membocorkan rahasianya kepada monyet, dan monyet menyesal bahwa karena dia tidak mengetahui hal ini, dia tidak bisa menuruti keinginan istri temannya, karena dia biasanya menyimpan jantungnya di dalam celah di pohon. Buaya mengambil kembali monyet dan memintanya untuk mengambil jantungnya, dan tentu saja, monyet memanjat kembali ke atas pohon dan tidak pernah kembali. Kisah ini adalah awal dari keseluruhan seri tentang "kehilangan keuntungan"

"Dulu saya berpikir bahwa menjalankan sebuah organisasi sama dengan memimpin orkestra simfoni. Namun, menurut saya tidak seperti itu; ini lebih seperti jazz. Ada lebih banyak improvisasi."

Warren Bennis

Pemimpin yang baik tidak dilahirkan. Jika Anda memiliki keinginan dan kemauan, Anda bisa menjadi pemimpin yang efektif. Pemimpin yang baik berkembang melalui proses belajar mandiri, pendidikan, pelatihan, dan pengalaman tanpa henti. Panduan ini akan membantu Anda melalui proses tersebut.

Untuk menginspirasi para pekerja Anda ke tingkat kerja sama tim yang lebih tinggi, ada beberapa hal yang harus Anda miliki, ketahui, dan lakukan. Hal-hal tersebut tidak datang secara alami, namun diperoleh melalui kerja dan pembelajaran yang berkelanjutan. Pemimpin yang baik terus bekerja dan belajar untuk meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka; mereka TIDAK berpuas diri.

5.3 Pengembangan Kepemimpinan

Masalah perencanaan suksesi atau legitimasi menjadi penting pada saat kepemimpinan (khususnya kepemimpinan individu) mungkin atau harus berubah karena masa jabatannya habis, kecelakaan, atau penuaan.

Pada tahap-tahap tertentu dalam perkembangannya, hirarki peringkat sosial menyiratkan derajat atau peringkat kepemimpinan yang berbeda dalam masyarakat. Dengan demikian, seorang ksatria memimpin lebih sedikit orang pada umumnya daripada seorang adipati; seorang baronet secara teori mungkin menguasai lebih sedikit tanah daripada seorang bangsawan. Lihat gelar kebangsawanan untuk sistematisasi hierarki ini, dan urutan prioritas untuk tautan ke berbagai sistem.

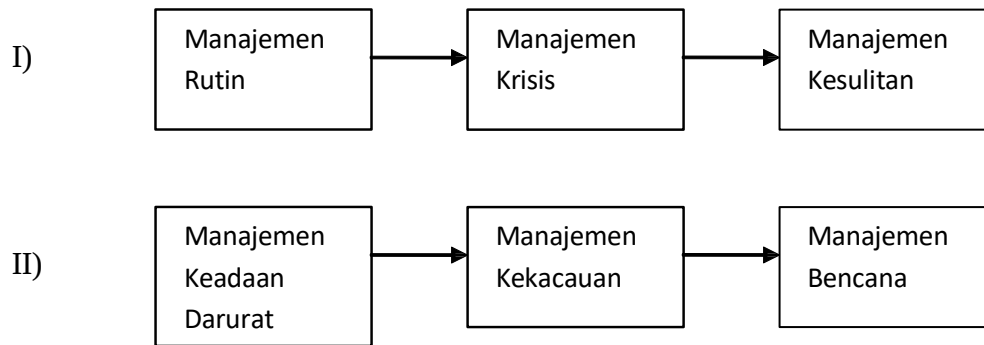
Selama abad ke-19 dan ke-20, beberapa operator politik mengambil jalur non-tradisional untuk menjadi dominan dalam masyarakat mereka. Mereka atau sistem mereka sering kali mengungkapkan kepercayaan pada kepemimpinan individu yang kuat, tetapi gelar dan label yang ada ("Raja", "Kaisar", "Presiden", dan seterusnya) sering kali tampak tidak tepat, tidak memadai, atau benar-benar tidak akurat dalam beberapa keadaan. Gelar atau deskripsi formal atau informal yang mereka atau para penggantinya gunakan mengekspresikan dan menumbuhkan pemujaan umum terhadap para pemimpin yang terinspirasi dan otokratis. Kata sandang definit ketika digunakan sebagai bagian dari judul (dalam bahasa-bahasa yang menggunakan kata sandang definit) menekankan keberadaan seorang pemimpin yang "benar".

Berbagai atribut simbolis - sering kali bervariasi sesuai dengan lingkungan budaya - menandai tokoh-tokoh otoritas dan membantu membuat mereka tampak istimewa dan dihormati atau ditakuti.

5.4 Kerangka Kerja Kepemimpinan

Untuk meningkatkan daya saing dalam ekonomi yang diliberalisasi dan mengglobal, penting untuk mempertajam ujung strategis bisnis. Tip mengacu pada tiga komponen yaitu teknologi, informasi dan manusia. Ujung strategis dapat dipertajam seperti ujung berlian, melalui harmonisasi ketiga komponen di atas. Dalam konsep strategic tip ini, dimensi people mendapat tempat yang selayaknya. Konsep ini mengindikasikan bahwa hanya melalui manusia, organisasi yang berkinerja lebih baik dapat dikembangkan. Untuk organisasi yang berkinerja baik, energi positif orang-orang harus disalurkan dengan cara yang kreatif. Oleh karena itu, dibutuhkan kepemimpinan yang tercerahkan. Pemimpin yang tercerahkan menyelaraskan visi, misi, dan tindakan melalui manajemen yang positif dan tindakan proaktif dan dengan demikian memberikan kepemimpinan dalam mempertajam ujung strategis bisnis.

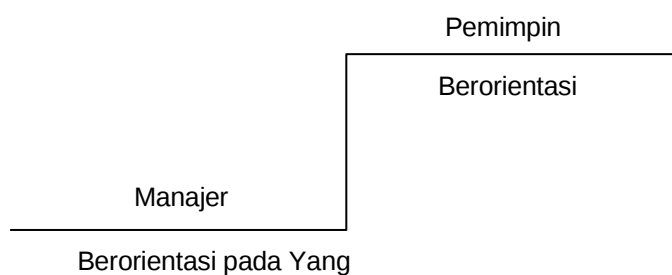
Untuk menyelaraskan visi, misi dan tindakan, penting untuk mendapatkan gambaran tentang portofolio situasi yang dihadapi para pemimpin dan manajer modern. Portofolio tersebut dicirikan oleh tiga jenis situasi; 1) Rutinitas dan keadaan darurat; 2) Krisis dan kekacauan, dan 3) Kesulitan dan bencana. Dengan demikian, portofolio situasi yang dihadapi para manajer modern adalah sebagai berikut



Pergeseran yang khas telah terjadi dari manajemen rutin ke manajemen krisis dan dari manajemen krisis ke manajemen kesulitan, demikian pula, pergeseran dapat diamati dari manajemen darurat ke manajemen kekacauan di mana ada keadaan darurat yang terus berlanjut dan dari manajemen kekacauan ke manajemen bencana, Situasi manajemen kesulitan dan bencana membutuhkan keterlibatan yang lebih besar dari orang-orang.

Dengan adanya kebutuhan untuk menyelaraskan visi, misi dan tindakan, serta mempertajam ujung strategis dalam situasi yang ditandai dengan perpaduan portofolio situasi bencana, tugas membangun organisasi yang berkinerja baik menjadi tantangan tersendiri bagi para manajer generasi baru. Oleh karena itu, ada kebutuhan yang lebih besar akan kepemimpinan yang tercerahkan untuk organisasi yang dapat membangkitkan semangat dan melibatkan orang-orang melalui nilai-nilai HOPE (Higher Order Purpose for Existence).

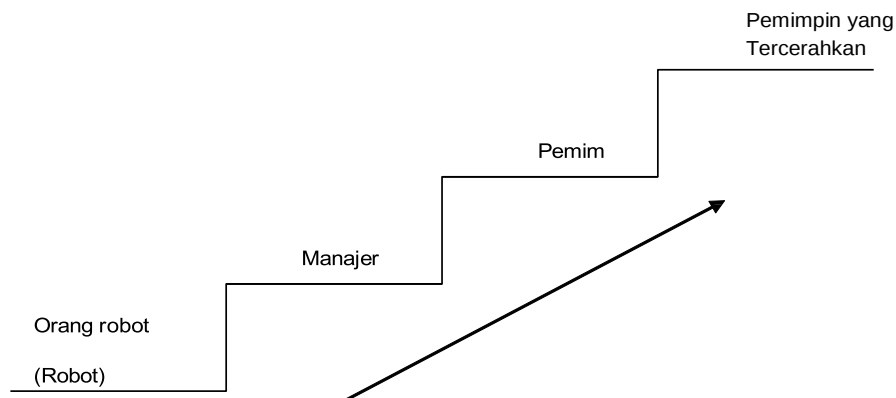
Untuk mengembangkan kerangka kerja kepemimpinan yang tercerahkan, pertama-tama kita akan mempertimbangkan perbedaan antara manajer dan pemimpin seperti yang disoroti dalam tulisan-tulisan akademis. Kotter (1990) memberikan perbedaan ini dengan menyoroti sifat-sifat manajer - pemimpin. Dalam perbedaan ini, manajer lebih bersifat rasional - analitis sedangkan pemimpin lebih bersifat intuitif - holistik. Analisis terhadap sifat-sifat ini menunjukkan bahwa manajer lebih berorientasi pada Yang / otak kiri sedangkan pemimpin lebih berorientasi pada yin / otak kanan. Gambar. menyajikan perbedaan manajer-pemimpin dalam satu langkah.



Gbr. 1: Langkah Manajer-Pemimpin

Kita juga dapat membedakan antara 'robot' dan manajer. Sementara manajer membuat keputusan. Orang seperti itu hanya menjalankan instruksi dan prosedur sesuai pemrograman dan tidak membalas. Dalam gaya manajemen robotik, tidak ada ruang untuk diskusi. Manajer bukanlah robot, karena ia diharapkan untuk membuat keputusan yang tidak dapat dilakukan oleh robot.

Seperti halnya ada perbedaan antara seorang robot dan manajer, ada juga perbedaan antara pemimpin dan pemimpin yang tercerahkan. Pemimpin yang tercerahkan menyelaraskan visi, misi, dan tindakan dalam konteks skenario yang terus berubah. Orang seperti ini merupakan kombinasi dari kedua kualitas Yang. Gbr. 2 merangkum diskusi di atas sebagai model langkah kepemimpinan yang tercerahkan.



Gbr. 2: Model Empat Langkah untuk Kepemimpinan yang Tercerahkan

Metafora utama yang membedakan orang robot, manajer, pemimpin, dan pemimpin yang tercerahkan dirangkum dalam Tabel: 1

Kerangka kerja yang disajikan di atas menunjukkan bahwa 'pandangan strategis' suatu organisasi harus mempertimbangkan efisiensi/keunggulan kompetitif, kesetaraan sosial/tanggung jawab sosial, etika/tata kelola yang baik, dan lingkungan spiritual. Kartu penilaian kinerja sebelumnya sebagian besar didasarkan pada paradigma efisiensi/keunggulan kompetitif yang memperlakukan perusahaan sebagai entitas bisnis semata. Filosofi ini juga tercermin dalam Balanced Scorecard yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Diskusi kami menunjukkan bahwa paradigma ini sedang mengalami perubahan dan perusahaan muncul sebagai institusi sosial sebagai akibat dari tekanan dari lingkungan dan berbagai gerakan sosial dan spiritual. Oleh karena itu, perlu adanya Holistic Performance Scorecard untuk merefleksikan kontribusi dunia korporasi terhadap kepedulian terhadap lingkungan, kepedulian sosial, tata kelola yang baik dan perbaikan lingkungan spiritual. Hal ini mengimplikasikan bahwa sudah saatnya untuk bergerak melampaui Balance Scorecard (BSc) menuju Holistic Performance Scorecard (HPSc) untuk mencapai simbiosis yang lebih baik antara dunia korporasi, masyarakat dan individu.

Apakah ada organisasi yang mengikuti ide-ide yang dipaparkan di atas? Balanced Scorecard telah digunakan di dunia korporat dan dunia korporat juga mengakui pentingnya CSR dan tata kelola yang baik. Banyak perusahaan yang memasukkan tulisan singkat tentang kegiatan dan inisiatif mereka untuk tata kelola yang baik dalam neraca mereka. Hal ini menyiratkan bahwa mereka bergerak ke arah Holistic Performance Scorecard (HPSc). Di masa depan, lebih banyak perusahaan dapat mengadopsi pendekatan ini sebagai hasil dari tekanan gerakan sosial, gerakan lingkungan dan gerakan spiritual.

Tabel 1: Tipologi Orang dan Metafora yang Sesuai

Tipologi	Metafora
Orang robot	Robot / Tidak menggunakan otak
Manajer	Yang / Penggunaan otak kiri yang lebih besar
Pemimpin	Yin / Penggunaan otak kanan yang lebih besar
Pemimpin yang Tercerahkan	Penggunaan kedua sisi otak

Ketika skenario manajemen yang dibahas sebelumnya dilihat dalam kerangka kerja ini, kami mengamati bahwa robot cocok untuk manajemen rutin. Seorang manajer dapat secara efektif menangani situasi rutin dan juga situasi darurat. Seorang pemimpin adalah orang yang dapat menangani secara efektif situasi krisis dan kekacauan. Seorang pemimpin yang tercerahkan adalah pemimpin yang dapat menangani situasi yang ditandai dengan kesulitan dan bencana serta situasi yang ditandai dengan manajemen krisis dan kekacauan. Telah disebutkan sebelumnya bahwa seorang pemimpin modern menghadapi berbagai macam situasi yang meliputi manajemen rutin, manajemen krisis, dan juga manajemen iklan. Oleh karena itu, kebutuhan akan kepemimpinan yang tercerahkan untuk menciptakan organisasi yang berkinerja baik semakin mendesak dalam konteks saat ini.

Kita juga dapat melihat kerangka kerja kepemimpinan yang tercerahkan dari sudut pandang sifat alamiah proses perubahan. Buddha mungkin adalah orang pertama yang merumuskan 'teori' perubahan, ketika ia menyatakan bahwa segala sesuatu di dunia ini berubah. Namun, sifat alamiah dari perubahan dapat terdiri dari beberapa jenis:

1. Perubahan inkremental (sahaney-shaney)
2. Perubahan Radikal
3. Perubahan laut

Perubahan Inkremental atau shaney - shaney menunjukkan perubahan kecil. Biasanya perubahan semacam itu dilakukan secara bertahap dalam lingkungan kerja seseorang. Akibatnya, dampak dari perubahan tersebut mungkin tidak terlihat karena individu dan organisasi secara bertahap mengasimilasi perubahan tersebut dalam kesadaran mereka.

Perubahan Radikal dapat membawa perubahan total dalam cara individu dan organisasi berfungsi. Sebagai contoh, militansi di Timur Laut telah membawa perubahan radikal dalam gaya hidup para manajer perkebunan. Rumah-rumah mereka sekarang dipanggang dan ruang terbuka di sekitar bungalow mereka tidak lagi tersedia bagi mereka. Perubahan radikal dapat bersifat dahsyat dan dapat terjadi karena adanya guncangan yang dapat mempengaruhi individu atau organisasi. Sejarah menyajikan beberapa contoh perubahan radikal yang dibawa melalui revolusi dan pemberontakan serta wahyu.

Perubahan Laut menyiratkan perubahan besar, misalnya pantai di tepi laut yang mengalami perubahan karena ombak yang menghantam pantai. Perubahan sosial-ekonomi karena munculnya pasar sebagai kekuatan utama adalah ilustrasi dari perubahan laut.

Selain hal di atas, kita juga mengamati fenomena perubahan kosmik. Ini menyiratkan perubahan yang sangat besar dan sangat penting seperti perubahan yang terjadi di tingkat galaksi. Hilangnya peradaban, bangsa, dan ideologi dari kancan sejarah lebih dekat dengan konsep perubahan kosmik.

5.5 Cerita Pelajaran Kepemimpinan dan Kebijaksanaan Masyarakat

Cerita: Serigala dan Gembala



Seekor Serigala telah lama berkeliaran di sekitar kawanan Domba, dan Gembala mengawasi dengan sangat cemas untuk mencegahnya membawa pergi seekor Anak Domba. Tetapi Serigala itu tidak mencoba untuk menyakiti. Sebaliknya, ia tampak membantu Gembala untuk menjaga domba-domba itu. Akhirnya Gembala menjadi sangat terbiasa melihat Serigala sehingga ia lupa betapa jahatnya dia.

Suatu hari ia bahkan pergi meninggalkan kawanan ternaknya dalam penjagaan Serigala saat ia pergi untuk suatu tugas. Tetapi ketika ia kembali dan melihat betapa banyak dari kawanan domba itu yang terbunuh dan dibawa pergi, ia sadar betapa bodohnya mempercayai seekor Serigala dan berseru. "Saya telah dilayani dengan baik; mengapa saya mempercayakan domba-domba saya kepada Serigala?"

Moral: Delegasikan tugas Anda dengan bijak, dan hanya kepada orang yang Anda percayai.

Kutipan yang dapat dikutip: "Pedoman bagi para birokrat: (1) Saat bertugas, renungkan. (2) Ketika dalam masalah, delegasikan.

(3) Apabila ragu, bergumamlah." ... James H. Boren

"Kelilingi diri Anda dengan orang-orang terbaik yang bisa Anda temukan, delegasikan wewenang, dan jangan ikut campur selama kebijakan yang Anda putuskan dijalankan." ... Ronald Reagan

"Jangan mendelegasikan suatu tugas dan kemudian mencoba mengelolanya sendiri - Anda akan menjadi musuh bagi bawahan yang ditinggalkan." ... Wess Roberts

Pelajaran dalam hidup: Perusahaan-perusahaan telah bangkit dan jatuh karena mereka mempercayakan CEO dan penerus yang salah dengan tugas-tugas manajemen. Banyak bisnis keluarga yang hebat telah hancur di tangan anak atau cucu yang mengambil alih kepemimpinan, berdasarkan siapa mereka dan bukan pada apa yang bisa mereka lakukan. Ketika bisnis gagal, CEO berhak menanggung akibatnya. Orang-orang yang bertanggung jawab untuk mendelegasikan tugas-tugas manajemen juga tidak boleh lupa.

Pendelegasian yang tepat harus dipandang sebagai pembagian tanggung jawab, dan bukan penyerahan tongkat estafet. Ketika seorang pemimpin memberikan tugas kepada anggota tim lainnya, ia tetap bertanggung jawab untuk memantau dan memastikan bahwa para anggota menyelesaikan

tugas yang diberikan. Di sepanjang jalan, ketika para anggota menghadapi kesulitan dan rintangan, pemimpin harus turun tangan untuk membantu dan memberi saran. Tentu saja, agar delegasi menjadi efektif, pemimpin harus memberdayakan para anggota dan memberikan sejumlah wewenang dan sumber daya yang diperlukan untuk tugas-tugas yang ada. Apa yang kami katakan adalah bahwa pemimpin tidak dapat memberikan semua fungsi, kekuasaan dan wewenang, dan masih berharap untuk disebut sebagai pemimpin. Dia akan menjadi konsultan dan bukan penanggung jawab.

Oleh karena itu, pendelegasian yang terampil akan menghasilkan solusi yang menyenangkan bagi semua orang. CEO memiliki waktu untuk melihat arah pertumbuhan secara keseluruhan, rencana strategis dan kebijakan perusahaan, sambil tetap mempertahankan posisi teratas dan gaji tertinggi. Wakil CEO dan kepala departemen memiliki kekuasaan dan otoritas yang diperlukan untuk menjalankan pertunjukan, dan membuat keputusan dalam portofolio mereka. Manajer menengah, supervisor dan kepala bertanggung jawab atas kegiatan operasional sehari-hari, dan diberdayakan untuk membuat keputusan dalam lingkup pekerjaan mereka.

Karena mendelegasikan pekerjaan memainkan peran penting bagi CEO yang sukses, mengapa sebagian besar dari mereka tidak melakukannya, atau tidak cukup melakukannya? Mengapa kita melihat para CEO melakukan tugas-tugas rutin tingkat rendah dan bahkan memimpin rapat yang sepenuhnya bersifat operasional? Ada berbagai alasan mengapa kita -CEO, pemimpin dan manajer- menghindari mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kita. Berikut adalah beberapa alasan dan cara untuk menyiasatinya:-

1. Jangan mempercayai karyawan dengan tanggung jawab: Bahkan manajer yang paling terampil sekalipun akan memiliki perasaan yang mengganggu bahwa orang yang ditugaskan dengan pekerjaan tersebut tidak dapat melaksanakannya sesuai dengan keinginannya. Mungkin manajer tersebut adalah seorang yang perfeksionis. Jika demikian, masalahnya terletak pada manajer yang memiliki ekspektasi yang terlalu tinggi dan berat. Bisa juga karena manajer tidak memiliki kebiasaan untuk memberikan instruksi yang jelas tentang apa yang diperlukan untuk melakukan tugas tersebut. Meskipun manajer tidak perlu memegang tangan staf dalam setiap masalah, selalu disarankan untuk mendefinisikan tugas dengan jelas dan tidak meninggalkan ruang untuk keraguan. Pada akhirnya, pertanyaan yang harus kita tanyakan pada diri sendiri adalah: - Jika kita tidak mempercayai staf, mengapa kita mempekerjakan mereka? Jika mereka tidak memiliki keterampilan, mengapa kita tidak mengirim mereka untuk pelatihan lebih lanjut?

2. Hanya kami yang tahu yang terbaik: Meskipun benar bahwa pengalaman adalah hal yang membuat para manajer mendapatkan posisi mereka, tidak ada yang bisa mengklaim sebagai ensiklopedia berjalan dalam segala hal. Para pekerja yang melakukan pekerjaan di lini pabrik, pekerjaan di meja depan setiap hari, adalah satu-satunya orang yang mengetahui pekerjaan dan masalah yang dihadapi di belakang tangan mereka.

3. Bekerja lebih cepat sendiri: Jika kita pernah melakukan suatu pekerjaan sebelumnya, kita dapat melakukannya lagi dengan lebih cepat dan lebih baik. Kita dapat terus mengerjakan tugas yang sama dan setelah keseratus kalinya, kita dapat menyelesaikannya dua kali lebih cepat. Pikirkanlah, jika kita melatih orang lain untuk melakukannya, apakah orang tersebut tidak dapat mencapai pencapaian yang sama dari waktu ke waktu? Kita membebaskan lebih banyak waktu kita untuk melakukan pekerjaan dan tugas lain, dan secara keseluruhan, menyelesaikan semua pekerjaan kita dalam waktu yang lebih singkat.

4. Kita kehilangan kendali: Seberapa besar kendali yang kita inginkan? Apakah kita benar-benar peduli dengan proses atau hasilnya? Kita bisa bekerja sama dengan karyawan untuk menghasilkan proses yang disepakati bersama, namun hasil yang kita targetkan adalah hasilnya. Dengan menugaskan pekerjaan, kita berisiko kehilangan kendali atas hal-hal kecil tentang bagaimana pekerjaan itu dilakukan, meskipun kita

dapat terus mempertahankan kendali atas aspek-aspek penting dari pekerjaan tersebut dengan menjabarkan hasil yang diharapkan dan target kinerja serta pemeriksaan dan standar kontrol kualitas.

5. Kita kehilangan otoritas kita: Hal ini sekali lagi tergantung pada bagaimana Anda memandang kata "otoritas". Kita mungkin tidak memiliki pengawasan langsung. Terhadap kelompok karyawan. Mereka akan melapor kepada atasan langsung mereka. Namun, para supervisor ini sekarang berada di bawah tanggung jawab kita, dan otoritas kita pun diperluas. Hal ini mirip dengan mengubah otoritas kita dari orang tua menjadi kakek-nenek. Dalam struktur keluarga pada umumnya, status kakek-nenek adalah yang paling dihormati dan dihargai.

6. Kita kehilangan penghargaan dan pengakuan: Ini adalah hal yang paling tidak disukai oleh sebagian besar manajer. Menugaskan pekerjaan berarti membiarkan orang lain menerima pujian untuk pekerjaan yang dilakukan dengan baik. Apakah hal ini benar? Jika kita percaya pada konsep kerja tim, bukankah pencapaian sebuah tim akan bertambah untuk setiap anggota tim, termasuk pemimpin tim? Jika karyawan kita mencuri perhatian untuk sebuah pencapaian, bukankah sorotan juga akan diberikan kepada kita untuk kepemimpinan dan manajemen kita yang baik? Manajer yang baik juga harus cukup profesional untuk mengakui bahwa staf yang melakukan pekerjaan seharusnya mendapatkan sebagian besar pujian. Saat ini, insentif kinerja dikaitkan dengan tim dan bukan upaya individu, dan orang-orang yang memimpin tim yang sukses adalah mereka yang paling dihargai.

7. Karyawan tidak berkomitmen: Di sinilah keterampilan delegasi berperan. Dalam menjelaskan tugas-tugas, manajer harus membiarkan karyawan melihat bagaimana tugas-tugas tersebut sesuai dengan skema keseluruhan. Biarkan mereka mengetahui harapan dan imbalannya. Biarkan karyawan yang mengangkat tangan untuk menjadi sukarelawan dan berkomitmen pada proyek tersebut.

8. Kami tidak dapat mengikuti perkembangannya: Kami telah menyebutkan bahwa setelah membagi tugas, tugas kami tidak berhenti sampai di situ. Kami harus terus memantau perkembangan tugas-tugas tersebut. Biasanya, hal ini dilakukan dengan meminta petugas pelaporan untuk mengirimkan pembaruan status secara terperinci tentang apa yang telah mereka selesaikan dan berapa banyak pekerjaan yang belum diselesaikan. Hal ini akan memberi kita ukuran apakah pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu. Bagaimanapun juga, kita bertanggung jawab atas hasil akhir dan meskipun kita tidak boleh mengatur proses kerja secara mikro, kita tidak boleh kehilangan jejak perkembangannya.

Tidak ada jaminan pekerjaan yang tidak terbatas. Kondisi pasar berfluktuasi begitu cepat sehingga pekerja lebih suka bermain aman dengan bekerja sesuai dengan catatan yang baik dari perusahaan. Cara apa yang lebih baik untuk melakukannya selain menjadi orang pertama yang masuk ke kantor dan orang terakhir yang keluar. Mereka yang awalnya adalah penggemar kerja murni akhirnya menjadi pecandu kerja. Kehidupan para pecandu kerja berpusat pada pekerjaan dan tidak ada yang lain. Holisme kerja adalah topik yang biasa kita jadikan bahan lelucon, namun seiring dengan semakin sadarnya orang-orang untuk menjalani gaya hidup yang seimbang, hal ini telah mengubah statusnya menjadi masalah medis dan diberi label Kecanduan Kerja. Pecandu kerja berada di kelas yang berbeda. Banyak orang yang tidak bekerja demi imbalan uang, promosi atau pengakuan; mereka bekerja karena mereka tidak bisa berhenti bekerja. Para atasan tentu saja senang mempekerjakan orang-orang ini karena mesin mereka bisa bekerja bahkan tanpa bahan bakar. Masalahnya adalah mesin mereka tidak tahan lama. Seperti mesin, mereka kehilangan kontak dengan aspek sosial dalam kehidupan dan tidak peduli dengan teman dan keluarga. Mereka 'kelelahan' pada usia dini, dan sering sakit dan depresi. Bagaimana kita tahu bahwa seseorang kecanduan bekerja? Apa yang dapat kita lakukan untuk membantu mereka menjalani kehidupan yang seimbang?

Cerita Manusia, Kuda, Lembu, dan Anjing



Pada suatu hari di musim dingin, saat badai besar melanda, seekor Kuda, Lembu, dan Anjing datang dan memohon untuk berteduh di rumah seorang pria. Ia menerima mereka dengan senang hati, dan karena mereka kedinginan dan basah, ia menyalakan api untuk kenyamanan mereka, dan ia meletakkan gandum di depan Kuda, dan jerami di depan Lembu, sementara ia memberi makan Anjing dengan sisa-sisa makan malamnya.

Ketika badai mereda, dan mereka akan berangkat, mereka bertekad untuk menunjukkan rasa terima kasih mereka dengan cara berikut. Mereka membagi kehidupan manusia di antara mereka, dan masing-masing menganugerahi satu bagian dari kehidupan itu dengan kualitas-kualitas yang secara khusus menjadi miliknya.

Kuda mengambil masa muda, dan karenanya pria muda adalah orang yang terburu-buru, keras kepala, dan keras kepala dalam mempertahankan pendapatnya. Kerbau melambangkan usia paruh baya, dan karenanya manusia di usia paruh baya menyukai pekerjaan, mengabdikan diri untuk bekerja, dan bertekad untuk mengumpulkan kekayaan dan menguasai sumber dayanya.

Anjing mengambil usia tua, yang merupakan alasan mengapa orang tua begitu sering marah dan pemarah, dan, seperti anjing, melekat terutama pada mereka yang mencari kenyamanan mereka, sementara mereka cenderung untuk membentak mereka yang tidak dikenal atau tidak menyenangkan bagi mereka.

Moral: Kehidupan manusia sudah ditakdirkan. Manusia pada dasarnya suka bekerja.

Kutipan yang dapat dikutip: "Memang benar kerja keras tidak pernah membunuh siapa pun, tetapi saya pikir mengapa harus mengambil risiko?" ... Ronald Reagan

"Bagi para pecandu kerja, semua telur harga diri ada di dalam keranjang pekerjaan." ... Judith M. Bardwick

"Bayangkan hidup sebagai sebuah permainan di mana Anda menyulap lima bola di udara. Sebut saja bola-bola itu - pekerjaan, keluarga, kesehatan, teman, dan semangat - dan Anda harus mempertahankan semua bola itu di udara. Anda akan segera memahami bahwa pekerjaan adalah bola karet. Jika Anda menjatuhkannya, bola itu akan memantul kembali. Namun empat bola lainnya - keluarga, kesehatan, teman, dan semangat terbuat dari kaca. Jika Anda menjatuhkan salah satunya, bola-bola itu akan lecet, tergores, tergores, rusak, atau bahkan hancur. Mereka tidak akan pernah sama lagi. Anda harus memahami hal itu dan berusaha untuk mencapai keseimbangan dalam hidup Anda." ... Brian Dyson

Pelajaran dalam hidup: Masalah sosial yang timbul dari perilaku kompulsif ini sangat banyak. Kami

telah menyebutkan kesehatan sebagai konsekuensi utama. Para pecandu kerja memiliki kecenderungan untuk mengabaikan kesehatan mereka. Mereka menunda mencari perawatan medis untuk penyakit mereka dan lebih memilih untuk menghabiskan hari mereka bekerja di kantor daripada memulihkan diri di rumah. Kadang-kadang, hal ini bisa tertunda begitu lama sehingga penyakitnya tidak dapat disembuhkan. Penyakit yang umum terjadi adalah tekanan darah dan masalah jantung, yang terutama disebabkan oleh tekanan kerja yang mereka bebankan pada pekerja.

Selain kondisi fisik, aspek emosional seorang workaholic juga harus diperhatikan. Saat ia tiba di rumah, ia akan terlalu lelah untuk memberikan perhatian kepada anggota keluarga dan orang-orang yang dicintainya. Dia mungkin mendengarkan anak-anaknya, tetapi pikirannya ada di tempat lain, mungkin memikirkan tugas dan proyek yang belum selesai. Dengan sedikit ikatan emosional dalam unit keluarga, tinggal menunggu waktu saja dia akan berpisah dan pasangannya mengajukan gugatan cerai.

Ada beberapa tanda yang menunjukkan kecanduan kerja. Perhatikan sekeliling kantor atau tempat kerja Anda dan jika Anda melihat seseorang dengan beberapa gejala berikut ini, mereka mungkin sudah menjadi pecandu kerja atau memiliki potensi untuk menjadi:-

- Bekerja dengan jam kerja yang luar biasa panjang.
- Selalu terburu-buru.
- Seorang perfeksionis.
- Tidak suka mendelegasikan pekerjaan.
- Suka memegang kendali.
- Mengirimkan email kepada Anda di tengah malam.
- Ingin segala sesuatu dilakukan dengan segera dan cepat.
- Tidak sabar dan memiliki toleransi yang rendah terhadap kesalahan.
- Selalu membicarakan masalah pekerjaan.
- Tidak bersosialisasi kecuali jika terpaksa.
- Rutinitasnya adalah rumah-kantor-rumah dan tidak ke tempat lain.
- Mungkin temperamental dan tidak bersahabat.
- Tidak terlalu peduli dengan kesehatan dan kebersihan pribadi.
- Tetap bekerja ketika sedang cuti medis.
- Tidak mengambil cuti liburan

Dalam generalisasi yang luas ini, ada juga orang-orang yang memilih untuk bekerja secara berlebihan. Pertama-tama, kita akan membahas pecandu kerja sejati, yaitu mereka yang menganggap serius pekerjaan mereka dan tidak dapat menghentikan kebiasaan bekerja. Orang-orang seperti itu harus semakin memahami bahwa pekerjaan tidak akan pernah berakhir. Daripada melakukan pekerjaan sendirian, mereka harus belajar untuk mendelegasikan dan membagi-bagi pekerjaan. Para atasan sering kali menumpuk pekerjaan pada para pecandu kerja karena mereka dapat memberikan hasil. Seseorang hanya memiliki dua tangan dan ada batas berapa banyak pekerjaan yang bisa ia tangani. Oleh karena itu, sangat berguna untuk belajar mengatakan "Tidak" dan menolak pekerjaan. Jika perhatian terbagi terlalu tipis di antara semua tugas, kualitas akan terpengaruh dan tidak akan menguntungkan perusahaan. Luangkan lebih banyak waktu untuk hubungan antar karyawan. Yakinlah bahwa kesuksesan dalam hidup tidak lengkap jika hanya sukses di tempat kerja tetapi gagal di rumah. Kelompok pekerja kedua dengan sengaja menempatkan diri mereka pada posisi sebagai seorang yang gila kerja untuk berbagai alasan:-

1. Si tukang pura-pura: Dia bekerja keras hanya ketika atasannya melihat. Seorang manajer bank Jepang yang kami kenal memiliki rutinitas harian seperti ini. Dia akan membiarkan komputernya menyala, beralih ke mode screensaver yang dilindungi kata sandi, dan menyelinap keluar kantor sekitar pukul 5 sore. Dia

makan malam, mandi, minum-minum, dan kembali ke kantor pada pukul 8 malam. Dia kemudian bekerja hingga tengah malam dan pulang ke rumah setelah itu. Atasannya akan meninggalkan kantor sekitar pukul 11 malam, dan selalu senang melihat manajer ini berada di mejanya bahkan pada jam selarut itu.

2. Sang oportunis: Ada kesempatan yang cerah, posisi manajerial yang baru saja kosong dan siap untuk diperebutkan. Orang ini sudah mengincarnya sejak lama dan memutuskan untuk menjadi pecandu kerja dalam semalam untuk membuktikan pada manajemen bahwa dia memang cocok untuk pekerjaan itu. Dia membuat banyak 'keributan' saat bekerja agar orang-orang tahu bahwa dia bekerja keras.

3. Orang yang merasa tidak aman: Di ujung lain dari spektrum ini, alih-alih kemungkinan promosi, orang ini merasakan adanya ancaman terhadap posisinya. Dia mungkin dipecat karena dia menangani sesuatu dengan buruk atau ada karyawan baru yang lebih berkualitas. Perasaan tidak aman memotivasi orang ini untuk bekerja.

4. Si penunda: Dia duduk di atas berkas-berkas sambil menyeret kakinya. Mendekati tenggat waktu, dia tiba-tiba tersadar akan kenyataan bahwa kariernya terancam jika dia tidak menyelesaikan tugasnya. Selama masa-masa terakhir perlombaan ini, dan begitu dekat dengan tenggat waktu, ia tidak memiliki pilihan lain selain bekerja dua kali lipat lebih keras.

5. Pelarian: Ketidakhagiaan keluarga menyebabkan dia tidak berada di rumah. Dengan tidak ada tempat lain untuk dituju, ia tetap berada di kantor selama mungkin dan menyelami pekerjaan untuk mengalihkan pikirannya dari masalah pernikahannya.

Menyembuhkan kebiasaan bagi banyak orang ini akan bergantung pada alasan mereka ingin bekerja berjam-jam. Atasan yang baik harus mendorong karyawannya untuk memiliki kehidupan yang seimbang. Cara terbaik untuk melakukannya adalah dengan menjadi figur yang patut dicontoh. Jika atasan meninggalkan kantor tepat setelah jam kerja, secara terbuka membicarakan tentang golf dan hobi sosial mereka, dan berpesta di akhir pekan, para karyawan akan mengikutinya.

Cerita Maksud & Tujuan dari Koran ini

Seperti dalam dongeng Aesop di mana pelajaran diambil dari kisah-kisah yang diceritakan, di sini, pelajaran kepemimpinan diambil dari sifat dan kebiasaan hewan. Maksud dan tujuan dari tulisan ini adalah untuk menunjukkan dan menarik para **lels**, dan menyoroti pelajaran kepemimpinan dan aplikasinya dari alam dengan referensi khusus pada dunia binatang, dan jika perlu, interpretasi tersebut dilihat dari sudut pandang Tiongkok.

Elang

"Ketika tidak ada visi, orang-orang akan binasa." Dengan pikiran yang unggul, pemimpin dapat menghasilkan visi atau impian, dan visi tersebut harus dikomunikasikan kepada rakyat. Dan betapa benarnya, dengan menciptakan visi untuk rakyat, impian pemimpin dapat membantu menciptakan dunia yang lebih baik bagi rakyatnya.

Satu pelajaran kepemimpinan yang dapat diambil dari elang adalah tentang visi. Dikatakan bahwa elang terbang tinggi atau terbang tinggi saat berburu. Dari elang, pemimpin dapat belajar tentang perlunya memiliki sudut pandang yang tinggi, memberikan visi kepada orang-orang. Pemimpin harus memiliki visi dan melihat gambaran besar. Dan visi, memilikinya adalah sebuah keharusan, pelayan sebagai pemandu atau bahkan sebagai mercusuar dan cahaya penuntun bagi orang-orang. Dari burung elang, kita juga bisa belajar tentang kepemimpinan yang tangguh atau tangguh. Pemimpin harus tangguh dan menggunakan pemikiran positif, mengubah "Saya tidak bisa" menjadi "Saya bisa!" dan "Saya akan mencoba

melakukan" menjadi "Saya akan melakukannya!"

Ketika elang berusia 30 tahun, mereka mengalami proses pembaharuan. Menemukan tempat tersembunyi di pegunungan, bulu-bulu tua yang sekarang sudah tidak bisa mengudara lagi. Akibatnya, bulu-bulu tersebut menjadi rontok. Tetapi ini sangat penting bagi elang untuk memperbarui kekuatannya. Jika elang tidak melakukan hal ini, ia tidak akan dapat hidup selama 40 tahun. Oleh karena itu, sangat penting bagi elang untuk menjalani proses perubahan untuk mendapatkan kekuatannya dan hal ini membangun ketahanan elang. Dengan cara yang sama, umat manusia hanya perlu menerima proses perubahan, belajar dan bertumbuh. Ini adalah bagian dari hidup dan kehidupan.

Pada titik ini, tepat sekali untuk mengutip sebuah ungkapan dalam bahasa Mandarin: 香港新浪网 "elang membumbung tinggi, melebarkan sayapnya. "Ketika seorang pebisnis Tiongkok menerima lukisan kaligrafi burung elang dari

rekan bisnis, ini menggambarkan bahwa para simpatisan mendoakan yang terbaik untuk si pebisnis, dan pada kenyataannya, mereka mengirimkan niat baik dan harapan untuk ekspansi bisnis. Lebih khusus lagi, dalam budaya Tionghoa, elang melambangkan seekor burung elang yang terbang setinggi yang diinginkannya. Dalam banyak lukisan kuas Tiongkok, elang dapat digambarkan sedang menangkap ikan dengan latar belakang matahari terbit dan ombak yang besar. Turbulensi samudra yang luas tidak pernah menjadi penghalang bagi elang yang kuat dan teguh. Penggambaran elang biasanya dapat dianggap sebagai sesuatu yang optimis. Matahari terbit, yang meramalkan setiap kemungkinan dalam hidup, adalah simbol peluang dan masa depan yang cerah, kebesaran dan keagungan yang dapat dicapai oleh seseorang dengan segala upaya dan aspirasi yang ia curahkan. Oleh karena itu, burung elang dapat menjadi sumber inspirasi dan penyemangat yang baik.

Harimau

Seorang pemimpin juga harus berani mengambil risiko. (Dia harus mengambil beberapa risiko. Dan yang menarik, hal ini mengingatkan kita pada pepatah Tiongkok yang mengatakan, "jika Anda tidak memasuki sarang harimau, bagaimana Anda bisa mendapatkan anaknya?" Memiliki bahu dan kaki yang kuat, harimau, kucing terbesar dari empat kucing besar keluarga macan kumbang, juga dipandang oleh orang Tionghoa sebagai kucing yang berani dan juga menjunjung tinggi keadilan. Harimau ini melindungi minggu. Karena dianggap sebagai Raja Binatang dalam budaya Asia Timur, lukisan harimau biasanya diletakkan di dalam rumah untuk mengusir roh-roh jahat.

Kuda

Dalam tradisi Barat, selalu ada kuda liar di dalam diri kita dan yang kita, sebagai pribadi atau pemimpin, butuhkan untuk menjinakkan atau mengendalikannya. Kuda liar itu bisa berupa emosi dan perasaan kita. Pemimpin harus memiliki emosi yang stabil, dan pada kenyataannya, memiliki kecerdasan emosional yang tinggi (EQ). Di sini, dalam konteks Tiongkok, pemimpin harus memiliki "hati yang tidak terkontaminasi". (Kemurnian hati, kepedulian terhadap rakyatnya) dan kejernihan pikiran [untuk menetapkan tujuan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan].

Faktanya, frasa bahasa Mandarin, "香港新浪网" yang berarti "kesuksesan langsung" biasanya digunakan dalam lukisan dan kaligrafi Mandarin, dan paling sering digunakan sebagai hadiah untuk dipajang oleh para pebisnis Mandarin di kantor atau tempat tinggal mereka yang baru. Bagi sebagian besar pebisnis Tionghoa, menggantungkan lukisan besar delapan ekor kuda yang sedang berlari dan kokoh dengan tulisan yang berarti "delapan kuda yang tampan dan berlari" dianggap sebagai keberuntungan. Di sini, diyakini bahwa bisnis akan berkembang seperti tim kuda yang kuat, yang

berlari dengan tujuan yang sama. Selain itu, angka delapan dalam bahasa Mandarin juga bisa berarti "kemakmuran", maka dari itu, jumlah kuda dalam lukisan ini adalah delapan ekor kuda.

Patut dicatat bahwa kuda juga memiliki rasa keseimbangan yang baik, sebagian karena kemampuan mereka untuk merasakan pijakan mereka dan sebagian lagi karena kemampuan proprioseptif yang sangat berkembang (yaitu, perasaan bawah sadar tentang di mana tubuh dan anggota tubuh berada setiap saat) (Thomas, 1998). Dalam aspek ini, para pemimpin harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam memonitor diri sendiri, dengan rasa keseimbangan dan fleksibilitas yang baik, bergaul dengan berbagai macam orang. Dengan memiliki rasa keseimbangan yang baik dan area kepentingan yang luas, seorang pemimpin tidak akan terlalu kaku, berat sebelah, dan mudah stres. Pemantauan diri yang rendah, dengan pilihan-pilihan yang terbatas, sering kali dapat bertindak tidak fleksibel atau tidak fleksibel (DuBrin, 2007), dan orang-orang yang fleksibel dan terampil dalam membangun jaringan dan bergaul dengan berbagai kelompok orang biasanya memiliki skor tinggi pada faktor pemantauan diri.

Derek

Ini adalah burung berkaki panjang dan berleher panjang dari keluarga Gruidae. Dalam beberapa budaya seperti Cina, Jepang, Korea, dan Vietnam, burung bangau dianggap sebagai keberuntungan, dan merupakan simbol umur panjang. Ungkapan dalam bahasa Cina, "hohkh" yang ditulis dalam lukisan Cina tentang burung bangau dan pohon-pohon jenis konifera pada musim semi yang panjang, menggambarkan makna umur panjang. Secara tradisional, orang Tionghoa juga menganggap burung bangau sebagai pembawa kebijaksanaan. Di sini, dikatakan bahwa orang bijak Tao yang legendaris diangkut di antara dunia surgawi di atas punggung burung bangau. Untuk dapat mengangkat diri ke udara bersama orang bijak, burung bangau harus memiliki tubuh yang ramping dengan sepasang sayap yang kuat untuk membawa orang bijak tersebut. Dalam bisnis, pemimpin haruslah kuat dan cukup percaya diri untuk memimpin sebuah tim yang cukup besar.

Menariknya, burung bangau adalah pemakan oportunist yang mengubah pola makan mereka sesuai dengan musim dan kebutuhan nutrisi mereka. Mereka makan secara selektif berbagai jenis makanan mulai dari tikus, ikan, katak, serangga, buah beri, dan tanaman dengan ukuran yang sesuai. Hal ini, dalam banyak hal, memastikan kelangsungan hidup mereka; dan dengan cara yang sama, para pemimpin harus memiliki kemampuan situasional atau tangkas, dan dengan kecerdasan adversitas yang tinggi, mampu mengambil hati. Memanfaatkan situasi sebaik-baiknya, para pemimpin mengarahkan, memberdayakan, atau mengizinkan partisipasi para pengikutnya jika diperlukan.

Kura-kura

Kura-kura dianggap sebagai simbol umur panjang oleh orang Tionghoa. Kura-kura memiliki cangkang keras yang melindungi tubuh bagian dalamnya, dan ini membuat kura-kura memiliki ketahanan. Dalam lingkungan yang tidak bersahabat, kura-kura secara strategis akan melindungi dirinya sendiri di dalam cangkang dengan sabar menunggu kesempatan berikutnya untuk menjelajah dan menjelajahi lingkungan sekitar. Demikian juga, seorang pemimpin harus tabah dan melestarikan; pemimpin sering kali adalah orang yang teguh dan tangguh, menghadapi krisis atau melakukan perputaran bisnis.

Ini mewakili keutamaan kesabaran dalam kepemimpinan. "Kesabaran itu baik dan bahkan hebat, dapat diambil kesabarannya lembut dan lembut, dan bisa menjadi kuat" (Low, 2009). Roma tidak dibangun dalam satu hari: merek yang kuat perlu dibangun. Demikian pula, budaya perusahaan yang baik juga perlu dibangun dan dipupuk dengan seperangkat nilai-nilai inti. Perusahaan yang bertahan lama dengan nilai-nilai inti yang abadi dapat dikatakan bertahan lebih lama! (Collins dan Porras, 2002). Nilai-nilai inti yang langgeng ini

memang diperkuat oleh contoh dan teladan yang baik dari para pendiri dan pemimpin perusahaan.

5.6 Tes Penilaian Mandiri

1. Apa yang dimaksud dengan manajemen?
2. Apa arti dari kepemimpinan?
3. Apa yang dimaksud dengan kerangka kerja kepemimpinan dan manajemen?
4. Apa saja cerita yang disampaikan kepada Anda tentang kepemimpinan?
5. Apa yang dimaksud dengan cerita rakyat?

5.7 Referensi

- Bass, Bernard (1990), Dari kepemimpinan transaksional ke kepemimpinan transformasional: belajar berbagi visi. *Organizational Dynamics*, 18, (3), musim dingin, 1990, 19-31.
- Ivancevich, J., Konopaske, R., Matteson, M. (2007), *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Jago, A. G. (1982), Kepemimpinan: Perspektif dalam teori dan penelitian. *Management Science*, 28(3), 315-336.
- Kouzes, James M. & Posner, Barry Z. (1987), *The Leadership Challenge*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lamb, L. F., McKee, K. B. (2004), *Hubungan Masyarakat Terapan: Kasus-kasus dalam Manajemen Pemangku Kepentingan*. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates. Routledge.
- Mischel, W. (1968), *Kepribadian dan Penilaian*. New York: Wiley.
- Newstrom, J. & Davis, K. (1993), *Perilaku Organisasi: Perilaku Manusia di Tempat Kerja*. New York: McGraw-Hill.
- Northouse, G. (2007), *Teori dan praktik kepemimpinan*. (Edisi ke-3) Thousand Oak, London, New Delhe, Sage Publications, Inc.
- Rowe, W. G. (2007), *Kasus-kasus dalam Kepemimpinan*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications
- Stogdill, R. M. (1989). *Buku Pegangan Kepemimpinan Stogdill: Sebuah Survei Teori dan Penelitian*. Bass, B. (ed.) New York: Free Press.
- Angkatan Darat AS. (Oktober 1983), *Kepemimpinan Militer (FM 22-100)*. Washington, DC: Kantor Percetakan Pemerintah A.S.
- Argyris, C. (1976), *Increasing Leadership Effectiveness*, Wiley, New York, 1976 (meskipun diterbitkan pada tahun 1976, buku ini masih tetap menjadi teks referensi "standar")
- Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1995), *Kuesioner Kepemimpinan Multifaktor MLQ untuk Penelitian: Perangkat Premis*. Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bennis, W. (1989), *On Becoming a Leader*, Addison Wesley, New York, 1989
- Burns, J. M. (1978), *Leadership*, New York, NY: Harper Torchbooks.

- Greiner, K. (2002), Pidato pengukuhan. Nomor Akses ERIC ED468083 [9].
- Heifetz, R. (1994), Kepemimpinan tanpa jawaban yang mudah. Cambridge, MA: Harvard University Press. ISBN 0-674-51858-6
- House, R. J. (2004). Budaya, Kepemimpinan, dan Organisasi: Studi GLOBE terhadap 62 Masyarakat, SAGE Publications, Thousand Oaks, 2004 [10].
- Killian, S. P. (2007), "Kepemimpinan yang Efektif: Tinjauan Umum tentang Teori Kepemimpinan"
- Kouzes, J. M. dan Posner, B. Z. (2002), Tantangan kepemimpinan. San Francisco: Jossey-Bass.
- Laubach, R. (2005). Kepemimpinan adalah Pengaruh
- Machiavelli, Niccolo (1530), Sang Pangeran
- Maxwell, J. C. & Dornan, J. (2003), Menjadi Orang yang Berpengaruh
- Nanus, Burt (1995), Kepemimpinan yang visioner
- Pitcher, P. (1994 Prancis) Seniman, Pengrajin, dan Teknokrat: Mimpi-mimpi realitas dan ilusi kepemimpinan, Stoddart Publishing, Toronto, edisi bahasa Inggris ke-2, 1997. ISBN 0-7737-5854-2
- Renesch, John (1994), Kepemimpinan di Era Baru: Pendekatan Visioner terhadap Krisis Terbesar di Zaman Kita, San Francisco, New Leaders Press (paperback 2002, New York, Paraview Publishing
- Renesch, John (2001), "Kepemimpinan yang Sadar: Mengambil Tanggung Jawab untuk Masa Depan Kita yang Lebih Baik," Buletin Mingguan LOHAS, 1 Maret 2001 [11]
- Stacey, R. (1992), Managing Chaos, Kogan-Page, London, 1992
- Terry, G. (1960), The Principles of Management, Richard Irwin Inc, Homewood Ill, hal 5.
- Torbert, W. (2004), Action Inquiry: The Secret of Timely and Transforming Leadership, San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- Warneka, P dan Warneka, T. (2007), Cara Memimpin Orang: Membuka Keterampilan Memimpin Integral Anda dengan Tao Te Ching. Asogomi Publications Intl. Cleveland, Ohio. situs web
- Warneka, T. (2006), Memimpin Orang dengan Cara Sabuk Hitam: Menaklukkan Lima Masalah Utama yang Dihadapi Para Pemimpin Masa Kini. Asogomi Publications Intl. Cleveland, Ohio. situs web
- Zaleznik, A. (1977), "Manajer dan Pemimpin: Apakah ada perbedaan?", Harvard Business Review, Mei-Juni, 1977

Unit - 6 : Bhagvad Geeta dan Manajemen Modern

Struktur Unit:

- 6.0 Tujuan
- 6.1 Pendahuluan
- 6.2 Relevansi Ajaran Geeta
- 6.3 Bhagvad Geeta dan Efektivitas Manajerial
- 6.4 Sikap Terhadap Pekerjaan
- 6.5 Pelajaran dari Bhagvad Geeta
- 6.6 Mengatasi Gangguan Emosional - Cara Bhagvad Geeta
- 6.7 Ringkasan
- 6.8 Tes Penilaian Mandiri
- 6.9 Referensi

6.0 Tujuan

Setelah mempelajari unit ini, Anda akan dapat

- Mengenal relevansi ajaran-ajaran Geeta.
- Belajar untuk meningkatkan efektivitas manajerial melalui penerapan ajaran geeta dalam kehidupan kerja.
- Mengembangkan sikap terhadap pekerjaan.
- Tunjukkan berbagai metode penyelesaian konflik.
- Pahami bagaimana cara mengatasi momen-momen emosional dengan ajaran Geeta.

6.1 Pendahuluan

Manajemen telah menjadi bagian tak terpisahkan dari kehidupan sehari-hari - baik di rumah, kantor, pabrik, pemerintahan, atau di organisasi lain di mana sekelompok manusia berkumpul untuk mencapai tujuan dan sasaran bersama. Prinsip-prinsip manajemen berperan dalam berbagai aspek seperti manajemen waktu, sumber daya, personel, material, mesin, pasar, keuangan, dll. Manajemen adalah cara sistematis untuk melakukan kegiatan di semua bidang usaha manusia. Ini adalah tentang menjaga diri sendiri agar tetap produktif dalam hubungan interaktif dengan manusia lain dalam menjalankan tugasnya. Tugasnya adalah membuat orang mampu melakukan kinerja bersama, untuk membuat kelemahan mereka menjadi tidak relevan. Ia menciptakan harmoni dalam keseimbangan kerja dalam pikiran dan tindakan, tujuan dan pencapaian, rencana dan kinerja, produk dan pasar. Ini menyelesaikan situasi kelangkaan dan konflik - baik di bidang fisik, teknis atau manusia - melalui pemanfaatan sumber daya secara optimal dengan inter-alia berfokus pada organisasi dan proses untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

Kurangnya manajemen menyebabkan kekacauan, kebingungan, pemborosan, penundaan, kehancuran, dan bahkan depresi. Mengelola manusia, uang, dan material dengan cara terbaik, sesuai dengan situasi, keadaan, dan lingkungan adalah prasyarat yang paling penting dan esensial untuk mencapai hasil akhir yang sukses. Mengelola manusia adalah salah satu masukan yang paling penting dalam mengelola situasi masalah. "Man" adalah suku kata pertama dalam manajemen, yang berbicara banyak tentang peran dan pentingnya manusia dalam skema praktik manajemen. Dari zaman pra-sejarah penduduk asli hingga zaman robot dan komputer saat ini, gagasan untuk mengelola sumber daya yang tersedia telah ada dalam berbagai bentuk. Sekarang, ketika dunia telah menjadi global yang besar

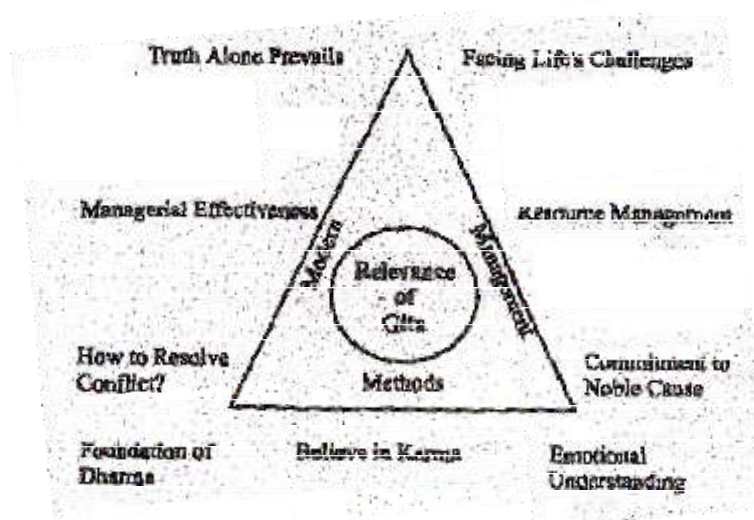
Di desa, praktik-praktik pengelolaan telah menjadi lebih efisien dan juga kompleks, namun tantangan dan esensi dasar dari pengelolaan laki-laki kurang lebih tetap sama.

Mungkin dapat disoroti bahwa filosofi manajemen barat berfokus pada pemecahan masalah pada tingkat yang dangkal, material, eksternal dan perifer. Oleh karena itu, mayoritas organisasi saat ini lebih mementingkan kesejahteraan finansial dan meningkatkan kekayaan pemegang saham. Tentu saja, hal ini merupakan tujuan yang penting, namun tidak cukup untuk memberikan keberlangsungan, kelangsungan hidup, dan kesuksesan jangka panjang. Untuk mencapai hal tersebut, kita harus melihat secara totalitas dan terintegrasi tentang semua aspek dan dimensi kehidupan organisasi dan meningkatkan setiap aspek tersebut. Faktanya, dari 200 CEO yang diteliti oleh Toney dan Oster (1998), mereka yang menggunakan prinsip-prinsip agama dalam pengambilan keputusan sehari-hari memiliki perusahaan yang lebih sukses daripada mereka yang tidak.

Hal ini karena sementara beberapa CEO mungkin termotivasi oleh imbalan pribadi atau keserakahan, mereka yang mencari bimbingan dari filosofi etika agama mereka sering memilih "pelayanan tanpa pamrih" kepada masyarakat luas sebagai prinsip panduan utama di balik pekerjaan mereka dan, secara paradoks, membawa mereka pada kekayaan perusahaan dan pribadi yang lebih besar. Dengan latar belakang ini, ajaran-ajaran Bhagvad Geeta dapat memainkan peran yang relevan dalam manajemen.

6.2 Relevansi Ajaran Geeta

Dengan demikian, ajaran dan pengetahuan dari kitab suci kuno pada umumnya dan Bhagvad Geeta pada khususnya terus memiliki relevansi yang besar dan langsung dengan masalah dan tantangan perusahaan saat ini. Bhagvad Geeta membutuhkan peninjauan ulang, pemikiran ulang dan penafsiran ulang yang cerdas dalam konteks perubahan zaman modern. Kebijaksanaannya, jika diserap dengan baik, dapat membuat kita menjadi manajer yang efektif di berbagai bidang kehidupan - baik itu pribadi, keluarga, sosial, spiritual atau perusahaan. Konsep dasar dan filosofi Geeta dan relevansinya dengan teori dan praktik manajemen modern diberikan pada Gambar 6.1.



Gbr. 6.1: Relevansi Ajaran Geeta dengan Metode Manajemen Modern

Geeta memberi tahu kita tentang kualitas-kualitas penting dari seorang manajer yang efisien dan mengajarkan kita bagaimana cara mendapatkannya. Geeta membuka mata kita terhadap kebenaran hidup. Semakin dekat kita dengan kebenaran, maka kita akan menjadi manajer yang lebih baik di bidang aktivitas apapun. Faktanya, mereka yang didirikan dalam kebenaran tertinggi tentang Diri mampu mengelola tugas-tugas penting tanpa rasa takut, kekhawatiran dan kecemasan mental. Geeta memuji manajer super seperti itu,

"Seseorang yang bebas dari gagasan egoisme, yang kecerdasannya tidak terpengaruh oleh kemelekatan, meskipun ia membunuh orang-orang ini, ia tidak membunuh, juga tidak terikat oleh tindakannya."

Ajaran Bhagvad Geeta memberikan pencerahan kepada kita tentang keseluruhan prinsip dan konsep manajemen yang mengarah pada pencapaian kesuksesan dengan cara yang harmonis dan kooperatif, dan bukan dengan cara konflik, ketegangan, efisiensi dan produktivitas yang lebih rendah, tidak adanya motivasi, kurangnya budaya kerja, dan lain-lain, yang merupakan penderitaan umum dari sebagian besar perusahaan.

6.2.1 Menghadapi Tantangan Hidup

"Kita harus bekerja," kata Geeta, "karena tidak ada makhluk hidup yang dapat melakukan sebaliknya". Dengan demikian, pilihan kita hanya ada di dua bidang: (i) jenis pekerjaan dan (ii) sikap kita terhadap pekerjaan. Para manajer harus jujur kepada para karyawannya dalam memilih jenis pekerjaan. Dengan menggunakan kata teknis, 'Svadharna,' Geeta memperingatkan mereka untuk mematuhi. Svadharna mencerminkan cara Tuhan menciptakan kita. Tidak ada tugas yang tinggi. Tidak ada kewajiban yang rendah. Ini adalah konsep 'svadharna,'" yang berfokus pada dharma seseorang yang muncul dari sifat dan posisi seseorang dalam kehidupan dan memahami bahwa melakukan pekerjaan kita sendiri lebih baik daripada bercita-cita untuk melakukan pekerjaan orang lain. Hal tersebut merupakan sumber kepuasan dan dasar untuk mendapatkan penghargaan." Masing-masing dari kita dapat memberikan kontribusi yang sangat besar bagi kebahagiaan kita sendiri dan orang lain dengan menemukan dan berpegang teguh pada "apa yang telah Tuhan ciptakan untuk kita." Jika tidak, khayalan pribadi dan pengkondisian yang salah akan menentukan pilihan kita. Kesedihan dalam keadaan seperti itu pasti terjadi. Mengenai sikap, Sri Krishna menasihati kita untuk melepaskan keterikatan pribadi dan rasa kepemilikan. Analogi yang indah dari daun teratai, menunjukkan pahala kebebasan atas pelayanan yang diberikan dalam semangat non-egoisme.

6.2.2 Manajemen Sumber Daya

Sumber daya batin kita adalah energi. Ada pengeluaran energi dalam berbicara, bekerja, bermain, membaca dan sebagainya. Geeta bersikeras untuk bersikap moderat dalam semua aktivitas kita. Ini adalah kunci menuju kehidupan yang seimbang. Pemikiran dan kehidupan yang holistik memunculkan yang terbaik dalam diri kita. Para manajer yang telah mencapai keseimbangan yang harmonis dalam berbagai aspek kehidupan mereka seperti pekerjaan, rumah dan masyarakat muncul sebagai pemenang sejati dalam jangka panjang.

Pelajaran pertama dalam ilmu manajemen adalah memilih dengan bijak dan memanfaatkan sumber daya yang langka secara optimal jika ingin berhasil dalam usahanya. Selama pengibaratan tirai sebelum Perang Mahabharata, Duryodhana memilih pasukan Sri Krishna yang besar untuk membantunya, sementara Arjuna memilih kebijaksanaan Sri Krishna untuk mendukungnya. Episode ini memberi kita petunjuk tentang siapa yang merupakan Manajer yang Efektif.

6.2.3 Kualitas yang Dibutuhkan

Manajer sebuah tim melihat seluruh kelompok sebagai satu kesatuan dan memiliki rasa hormat bahkan kepada anggota yang berada di posisi paling bawah. Dia melihat orang lain sebagai dirinya sendiri dan

tertarik pada manfaat maksimal bagi semua. Dia menginspirasi mereka, mendorong mereka dalam kegiatan yang bermakna (bahkan yang tampaknya tidak terlalu penting) karena mencintai mereka. Dia sendiri bekerja (pada tingkat dan di bidangnya sendiri) dengan antusiasme dan ketabahan serta menjaga keseimbangannya dalam keberhasilan dan kegagalan.

6.2.4 Komitmen untuk Tujuan Mulia

Amanager tetap berkomitmen pada tujuan mulia yang mendasari semua tindakannya. Guru Geeta sangat puitis ketika Beliau berkata, "Berusahalah, teman, tanpa ada energi negatif yang mengganggu kinerja Anda! Kunci utama untuk melakukannya adalah mempersembahkan semua tindakanmu kepada-Ku!". 'Mempersembahkan semua yang kita lakukan kepada Tuhan' ini mengambil bentuk 'komitmen terhadap tujuan utama (mulia)' dalam konteks duniawi. Telah dikatakan dengan tepat, "Tetaplah teguh seperti batu karang ketika itu adalah prinsip-prinsip dasar dan ikuti arus dalam hal-hal kecil." Manajer kemudian mendapatkan fleksibilitas dan akomodatif yang diperlukan untuk bergaul dengan baik dengan semua anggota timnya, sambil tetap fokus pada misi utamanya.

6.2.5 Cambuk di Tangan

Jelas, seorang manajer tidak bisa selalu menjadi orang yang 'Ya'. Dia juga tidak bisa selalu memuji orang-orang yang bekerja dengannya - di atas, setara atau di bawahnya. Sang Guru Ilahi pada dasarnya berkata kepada teman dan muridnya, "Jangan ampuni mereka yang telah melanggar dharma! Mereka sudah mati sejak mereka menyimpang dari kebenaran! Lakukanlah bagianmu sebagai alat-Ku". Menegur orang yang salah dan mengungkapkan kebencian pada kinerja atau perilaku orang lain yang tidak dapat diterima adalah bagian penting dari seorang manajer yang efektif. Secara subyektif juga, "Janganlah kamu berada di bawah pengaruh rasa suka dan tidak suka. Mereka adalah musuhmu!". Swami Chinmayanandaji berkata, "Gunakanlah kepalamu untuk menilai dirimu sendiri, gunakanlah hatimu untuk menilai orang lain!" Kita harus bertindak dengan penuh tanggung jawab terhadap BMI (Body, Mind and Intellect) kita sendiri. Kita tidak boleh memanjakannya secara berlebihan atau menyia-nyiakannya. Jika digunakan dengan baik, mereka adalah media yang luar biasa untuk mengekspresikan diri. Jika tidak, mereka mengikat kita.

6.2.6 Kebenaran itu Sendiri yang Menang

Kebenaran yang pada akhirnya berlaku adalah hukum universal seperti halnya gravitasi atau magnet. Kitab Fisika mengajarkan kita hukum-hukum dasar kosmos. Dengan cara yang sama, Geeta mengungkapkan kepada kita hukum-hukum spiritual. Sebagai contoh, hukum tanpa pamrih, "Mereka yang bertindak tanpa keinginan akan mendapatkan kedamaian batin!". Atau lagi hukum non-agensi: "Seseorang yang benar-benar tidak pernah menjadi pelaku, segala sesuatu dilakukan oleh Alam!". Ketika kita mendapatkan kejelasan dalam aspek-aspek Kebenaran ini, kemampuan kita untuk menghargai keindahan hidup akan meningkat. Daripada mengeluh tentang berbagai hal, kita mulai berterima kasih kepada Tuhan yang telah memberikan kita kehidupan untuk melakukan kehendak-Nya. Harapan kita yang didorong oleh ego menyebabkan kesedihan bagi kita; hidup itu sendiri sangat menakutkan! Manajer yang tercerahkan secara spontan dan alamiah dinamis di luar. Dia penuh dengan kedamaian di dalam dirinya, berserah diri sepenuhnya kepada Hukum Kehidupan. Dia sepenuhnya melihat keterbatasan kecerdasan manusia dan energi yang tak habis-habisnya yang terkandung dalam Kebenaran atau Tuhan.

6.3 Bhagvad Geeta dan Efektivitas Manajerial

Perbedaan pendekatan yang berasal dari manajemen berbasis nilai - cara Geeta dibandingkan dengan pendekatan manajemen modern diberikan di bawah ini. Beberapa pelajaran penting yang dapat dipelajari dari

Ajaran India Kuno, khususnya Bhagvad Geeta, untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam kehidupan adalah sebagai berikut:

- Visi Terbatas untuk Organisasi yang Baik
- Memecahkan Masalah di Tingkat Material, Eksternal & Periferal
- Manajemen Berbasis Efisiensi & Efektivitas
- Manajemen Sumber Daya Manusia
- Persaingan dengan Orang Lain untuk Mencapai Kemajuan
- Tindakan Terlampaui untuk Mempertajam Pengetahuan, Melengkapi dengan Kemampuan & Keterampilan Diagnostik
- Penekanan pada Pertumbuhan Jangka Pendek dan Menengah
- Keunggulan dalam Keterampilan Bisnis
- Fondasi Materialistis dengan Mata yang Buta terhadap Dunia Luar
- Keberhasilan Menjadi Beban dan Kegagalan Menjadi Bencana
- Visi yang Lebih Besar untuk Kebaikan Bersama
- Memecahkan Masalah di Tingkat Sumber Daya Manusia Selain Materi
- Manajemen Berbasis Nilai
- Menemukan Potensi yang Lebih Tinggi dari Setiap Orang dalam Tim untuk Kepentingan Setiap Individu dan Organisasi
- Bersaing dengan Kinerja sendiri dan dengan demikian Tumbuh dengan Mantap sebagai sebuah tim
- Inspirasi adalah Rahasia Pencapaian dan Bukan Orientasi pada Hasil
- Pendekatan Wholistik Berkelanjutan Jangka Panjang untuk Pertumbuhan
- Keunggulan dalam segala Upaya untuk Manfaat Bersama
- Keberhasilan Tidak Memabukkan dan Kegagalan Tidak Membuat Tertekan
- Keseimbangan Sempurna Antara Kemakmuran Materi dan Kedamaian Mental
- Pemanfaatan sumber daya yang tersedia

6.4 Sikap Terhadap Pekerjaan

Tiga orang pemotong batu sedang sibuk membangun sebuah kuil. Seperti biasa, seorang Konsultan HRD bertanya kepada mereka apa yang sedang mereka kerjakan. Tanggapan dari ketiga pekerja tersebut terhadap pertanyaan yang terlihat polos ini sangat mencerahkan dan menerangi.

'Saya adalah orang miskin. Saya harus menghidupi keluarga saya. Saya mencari nafkah di sini,' kata pemotong batu pertama dengan wajah sedih. 'Yah, saya bekerja karena! Saya ingin menunjukkan bahwa saya adalah pemotong batu terbaik di negeri ini,' kata pemotong batu kedua, dengan rasa bangga, 'Oh, saya ingin membangun kuil terindah di negeri ini,' kata pemotong batu ketiga dengan wajah berbinar-binar dan tatapan visioner. Pekerjaan mereka sama, tetapi cara pandang; visi dan sikap mereka terhadap kehidupan berbeda. Apa yang dikatakan oleh Geeta kepada kita adalah untuk mengembangkan perspektif visioner dalam pekerjaan apa pun yang kita lakukan. Hal ini memberitahu kita untuk mengembangkan dan memiliki visi yang lebih besar dalam pekerjaan kita demi kebaikan bersama.

Ayat 2.47 dari Geeta yang sering dikutip menyarankan untuk tidak terikat pada hasil atau hasil dari tindakan yang dilakukan selama menjalankan tugas. Komitmen dan dedikasi terhadap pekerjaan berarti 'bekerja

demi pekerjaan'. Dengan memiringkan kinerja ke arah manfaat yang diantisipasi, kualitas kinerja tugas saat ini menderita karena kegelisahan mental yang disebabkan oleh kecemasan akan masa depan. Seseorang kehilangan pesona menikmati momen saat ini dengan melekat pada hasil atau hasil dari upaya saat ini. Alasan lain untuk tidak terikat pada hasil adalah kenyataan bahwa cara kerja dunia tidak dirancang untuk selalu merespon secara positif terhadap perhitungan kita dan oleh karena itu hasil yang diharapkan mungkin tidak selalu muncul. Bhagvad Geeta berulang kali menekankan teori sebab dan akibat, membuat pelaku bertanggung jawab atas konsekuensi dari perbuatannya. Bhagavad Geeta, sementara menyarankan untuk melepaskan diri dari ketamakan akan keuntungan pribadi dengan melaksanakan tugas yang telah diterima, tidak membebaskan siapa pun dari konsekuensinya. Cara terbaik untuk melakukan pekerjaan yang efektif adalah dengan menjadi pekerjaan itu sendiri. Mencapai kondisi nishkama karma ini adalah sikap yang tepat untuk bekerja karena hal ini mencegah energi mental yang digerakkan oleh ego dari penghamburan melalui spekulasi tentang keuntungan atau kerugian di masa depan.

Telah lama diduga bahwa memenuhi kebutuhan pekerja yang lebih rendah seperti makanan, pakaian dan tempat tinggal yang memadai, pengakuan, penghargaan, status, pengembangan kepribadian, dan sebagainya, merupakan faktor kunci dalam teori motivasi manajemen personalia. Sudah menjadi pengalaman umum bahwa semangat keluhan dari pegawai hingga Direktur adalah sama dan hanya skala dan komposisinya saja yang berbeda. Seharusnya begitu kebutuhan tingkat bawah sudah lebih dari cukup terpenuhi, Direktur seharusnya tidak memiliki masalah dalam mengoptimalkan kontribusinya terhadap organisasi. Namun, sering kali hal ini tidak terjadi. Sebaliknya, seorang guru sekolah dengan gaji rendah, seorang pengrajin yang bekerja sendiri, seorang seniman biasa menunjukkan tingkat kepuasan diri yang lebih tinggi, meskipun kebutuhan-kebutuhan tingkat bawah mereka tidak terpuaskan. Situasi ini dijelaskan oleh teori Transendensi Diri atau Realisasi Diri yang dikemukakan dalam Geeta.

Transendensi diri adalah mengatasi rintangan yang tidak dapat diatasi di jalan seseorang. Hal ini melibatkan meninggalkan egoisme, mengutamakan orang lain di atas diri sendiri, kerja sama tim, martabat, berbagi, kerja sama, harmoni, kepercayaan, pengorbanan, mengorbankan kebutuhan yang lebih rendah demi tujuan yang lebih tinggi, melihat orang lain di dalam diri Anda dan diri Anda sendiri di dalam diri orang lain, dan lain-lain. Potret orang yang berpusat pada diri sendiri adalah orang yang berkonsentrasi pada kepentingannya sendiri dengan mengesampingkan yang lainnya. Di sisi lain, orang yang melampaui diri sendiri adalah orang yang altruis, visioner, dan inovator. Upaya keras mereka memungkinkan mereka untuk membuat sesuatu yang tampaknya mustahil menjadi mungkin. Geeta lebih lanjut menyarankan untuk melakukan tindakan sebagai persembahan kepada Ilahi yang menyiratkan pengalihan diri empiris dari dorongan egosentris, kebutuhan, keinginan dan hasrat untuk menciptakan kondisi yang sesuai untuk melakukan tindakan dalam mengejar kesempurnaan. Tagore pernah berkata: "bekerja untuk cinta adalah kebebasan dalam bertindak."

Hal ini digambarkan sebagai kerja tanpa pamrih dalam Geeta. Atas dasar visi holistik inilah para orang bijak kuno mengembangkan etos kerja dalam kehidupan. Mereka mengajarkan bahwa semua pekerjaan, terlepas dari sifatnya, harus diarahkan pada satu tujuan, yaitu manifestasi dari keilahian yang hakiki dalam diri manusia, dengan bekerja untuk kebaikan semua makhluk - lokasangraha. Visi ini disampaikan kepada kita dalam mantra pertama dari Isopanishad, yang mengatakan bahwa apa pun yang ada di Alam Semesta adalah naluri dari Keilahian. Lalu bagaimana kita dapat menikmati hidup ini, jika semuanya adalah satu? Jawaban yang diberikannya adalah: 'Nikmati dan perkuat kehidupan dengan mengorbankan keegoisan Anda, dengan tidak mengingini kekayaan orang lain'. Sri Krishna dalam Bab

Ketiga Geeta, memberikan motivasi yang sama ketika Beliau berkata: "Orang-orang benar yang memakan apa yang tersisa dari kurban dibebaskan dari segala dosa; tetapi orang-orang jahat yang memasak (makanan) demi kepentingannya sendiri, mereka sesungguhnya memakan dosa" 3.13

Geeta mengajarkan kita bagaimana cara untuk terbebas dari kesengsaraan kehidupan yang terikat oleh ego di dunia ilusi ini dengan memberikan panduan berikut ini sehubungan dengan kehidupan sehari-hari:

- * Kembangkan filosofi hidup altruistik yang baik.
- * Mengidentifikasi diri dengan inti dari kemandirian.
- * Keluar dari pola pikir yang biasa terhadap pasangan yang berlawanan.
- * Berusaha mencapai keunggulan melalui pelaksanaan semua tindakan dalam semangat ibadah.
- * Bangunlah titik referensi internal yang terintegrasi untuk menghadapi impuls dan emosi yang bertentangan.
- * Mengejar - kelurusan moral.

Mengembangkan sifat-sifat dan prinsip-prinsip bajik di atas dalam berbagai aspek kehidupan - pribadi, profesional, dan spiritual - akan membantu seorang manajer untuk menuntunnya menuju emansipasi dari kondisi kebingungan dan distorsi yang dipalsukan oleh ego-sadar, menuju kondisi pikiran yang murni dan bebas, yaitu kesadaran universal dan tertinggi, yang dengannya ia dapat membuktikan keefektifannya dalam menjalankan peran dan tugas apa pun yang harus ia jalankan di berbagai tahap kehidupan.

6.5 Pelajaran dari Bhagvad Geeta

6.5.1 Resolusi Konflik

Manajemen konflik adalah keterampilan penting yang diperlukan untuk mengelola secara efektif. Bhagvad Geeta memberikan pencerahan kepada kita tentang asal-usul dan strategi untuk memahami, mengidentifikasi dan menyelesaikan situasi konflik. - Dengan demikian, ketika menghadapi konflik psikologis dalam situasi seperti mengambil keputusan dalam keadaan yang sulit, tekanan dari atasan, gangguan eksternal, ancaman dari luar, dan lain-lain, seorang manajer dapat menemukan bimbingan, wawasan, dan kekuatan dari Bhagvad Geeta. Pada awalnya Arjuna, prajurit yang hebat dan pemberani, mendapati dirinya tiba-tiba diliputi oleh perasaan depresi mental, kesedihan, kesedihan dan ketakutan ketika ia menyadari bahwa ia harus melawan kerabat dekatnya - sepupu, paman, orang yang lebih tua dan guru - yang menghadapinya sebagai musuh.

Arjuna sangat terganggu dengan konsekuensi dari perang - kehancuran dan kematian berskala besar. Dia merasa ingin meninggalkan dunia daripada membunuh sanak saudaranya sendiri. Perasaannya akan kemelekatan buta terhadap orang-orang terdekat dan tersayang, konsep-konsepnya akan tugas dan Dharma, semuanya tampak membingungkan. Dia tidak dapat menentukan pendekatan yang tepat dalam situasi kritis yang mendesak dan darurat ini.

Arjuna berpaling kepada Sri Krishna, teman, pembimbing dan gurunya, "Bagaimana saya bisa membunuh mereka? O Krishna, saya tidak dapat memutuskan rencana tindakan selanjutnya." Sri Krishna berkata, "Wahai pemberani, mengapa harus merasa sedih pada saat-saat sulit seperti ini?"

dan bahaya? Mengapa Anda menyerahkan diri Anda pada ketidakjantanan dan kepengecutan ini? Jangan mengira bahwa dengan omongan Anda yang tinggi tentang 'meninggalkan dunia ini dan pensiun di hutan', generasi mendatang akan mengagumi Anda dan menyebut Anda sebagai orang yang perkasa dan cerdas. Sebaliknya, selama berabad-abad yang akan datang, kalian akan disalahkan karena melarikan diri dari medan perang.

Dari generasi ke generasi, orang-orang akan menertawakanmu dan mengolok-olok pelarianmu yang tidak jantan. Dalam krisis seperti itu, dari manakah datangnya, wahai Arjuna, kesedihan ini, yang tidak mirip Arya, yang memalukan, yang tidak membawa ke surga maupun kemuliaan? Janganlah menyerah pada ketidakberdayaan, wahai putra Kunti! Buanglah sifat lemah hati yang kejam ini dan bangkitlah, wahai momok musuh-musuhmu." Pada akhir dari ajaran Geeta, Arjuna memantapkan dirinya dan bertempur dalam peperangan dan memenangkannya. Kita mendapati Krishna berulang kali memotivasi temannya, Arjuna, dengan kata-kata, 'bangkit dan bertempurlah'. Dapat dilihat bahwa pada saat konflik, Arjuna diberikan dukungan emosional oleh Sri Krishna, yang membantunya untuk memahami kekuatan dan kompetensi dalam dirinya dan dia memutuskan untuk berjalan di jalan yang benar. Satu-satunya cara cerdas secara emosional yang tersisa baginya adalah berperang tanpa menghiraukan ikatan emosional yang ia miliki dengan lawan-lawannya. Dia bertindak tegas, dengan keyakinan dan menunjukkan kedewasaan emosional. Perilakunya juga membuktikan bahwa menjadi emosional tidak berarti menjadi orang yang lemah. Para manajer mengalami situasi yang sama setiap hari ketika mereka harus memilih di antara alternatif-alternatif yang mengarah pada bias sebagai akibat dari masukan-masukan emosional. Oleh karena itu, petunjuk dari Bhagvad Geeta dapat berguna dalam memperkuat para manajer modern untuk tetap teguh dan tegak dalam situasi yang membingungkan dan penuh tekanan seperti itu dengan menjadi jelas tentang Dharma mereka. Hal ini dapat diartikan sebagai panggilan bagi kita masing-masing untuk bangkit dan berjuang dalam pertempuran hidup kita sendiri dan menjadi sukses, Kisah sukses Arjuna yang berjuang dan memenangkan pertempuran kebenaran, setelah dimotivasi oleh Sri Krishna harus ditiru oleh semua orang. Bagaimana memberi energi dan mengisi ulang diri kita sendiri dalam keadaan demotivasi dapat sangat membantu para manajer. Dalam kehidupan nyata, setiap orang adalah korban dari 'Penyakit Arjuna' dan membutuhkan 'Penyembuhan Krishna', yang merupakan tema dari Bhagvad Geeta. Seperti kata pepatah, perang yang dilakukan oleh Arjuna di Kurukshetra bukanlah perang terakhir antara Kauravas dan Pandawa. Perang tersebut, menurut Sri Krishna, akan terus berlanjut di semua generasi dalam hati dan pikiran para pencari Kebenaran. Dalam peperangan ini, Kauravas, yang mewakili kejahatan, akan berulang kali berhadapan dengan Pandawa, yang mewakili kebaikan, dan Sri Krishna (Keilahian yang bersemayam) akan menjadi kusir kereta Arjuna. Dengan demikian, pesan ilahi dari Tuhan **akan** terus disampaikan tanpa henti. Seluruh Bhagvad Geeta telah dibentangkan di 'medan perang' Kurukshetra, hal ini memiliki potensi untuk memotivasi para manajer perusahaan untuk memungkinkan mereka 'bertarung' dengan benar untuk mencapai tujuan perusahaan mereka di dunia bisnis yang sangat menantang dan kompetitif saat ini. Bhagvad Geeta melambangkan konflik mental dan dilema dari seorang pria yang bertindak - pangeran pejuang besar Arjuna - dan jalan menuju resolusi mereka dengan bantuan Guru Ilahi - Dewa Krishna - di tengah-tengah medan perang Kurukshetra, yang mengarah pada tindakan positif dan afirmatif. Setiap manajer modern menghadapi kebingungan moral dan rawa-rawa spiritual yang sama dalam medan perang kehidupannya. Bhagvad Geeta menawarkan sebuah pesan yang abadi dan kekal untuk kehidupan praktis - sebuah pesan tentang sublimasi dan transendensi mental.

6.5.2 Berdiri Teguh untuk Dharma - Kebenaran

Istilah 'Dharma' adalah salah satu istilah yang paling sulit dipahami dalam Bhagvad Geeta yang secara luas berarti kebenaran. Istilah ini telah didefinisikan secara beragam sebagai kode agama, sebagai sistem

moralitas, sebagai tugas, sebagai amal, dll. Pada dasarnya, istilah ini berarti 'hukum keberadaan yang membuat suatu hal atau makhluk menjadi seperti apa adanya'. Sebagai contoh, ini adalah Dharma dari api untuk gelandangan, matahari untuk bersinar, bumi untuk menopang kehidupan, dll.

Demikian pula, semua manusia juga diharapkan untuk mengikuti Dharma mereka dalam kehidupan sehari-hari. Dengan demikian, Dharma sosial tidak lain adalah aturan hidup, perasaan, pemikiran, dan tindakan sebagai anggota masyarakat yang ideal. Para manajer akan melakukan banyak kebaikan untuk diri mereka sendiri dan masyarakat jika mereka memahami prinsip-prinsip Dharma dan mempraktikkannya. Saat ini kita juga melihat banyak birokrat, pegawai negeri dan manajer serta eksekutif yang setia kepada penguasa yang korup dan perusahaan-perusahaan yang manipulatif. Tidaklah Relevansi Ajaran Geeta dengan Metode Manajemen Modern tidak mengherankan jika kita melihat banyak 'orang saleh' yang bungkam terhadap ketidakberesan dan perilaku buruk atasan mereka. Sifat-sifat perilaku ini mencerminkan kepribadian yang lemah, yang tidak akan berdiri dan memberontak terhadap ketidakadilan. Geeta mendorong kita untuk memperjuangkan kebenaran dan tidak menjadi takut oleh elemen-elemen jahat dalam masyarakat. Jika kita dapat melakukannya, kita akan mengikuti jalan kebenaran dan pada gilirannya menunjukkan kepekaan emosional kita terhadap kejahatan sosial dan kedewasaan emosional untuk menentangnya. Tanggapan seperti itu akan dikenal sebagai tanggapan yang cerdas secara emosional berdasarkan dharma.

6.5.2 Kepercayaan pada Karma

Teori Karma adalah tema sentral dari Bhagvad Geeta yang jika diterjemahkan ke dalam manajemen modern dapat memberikan pendekatan baru dalam 'melakukan' hal yang 'benar' pada waktu yang 'tepat'. Tidak perlu dikatakan bahwa perbuatan atau tindakan seorang manajer tidak hanya mencerminkan pengalaman masa lalunya tetapi juga tindakan di masa depan yang akan dilakukannya. Semua orang mencari kedamaian dan kebahagiaan dan tidak ada yang suka menghadapi kesulitan. Itulah mengapa jiwa terikat oleh Karma (perbuatan atau tindakan). Bhagvad Geeta mengatakan bahwa masa depan mengalir dari perbuatan kita saat ini, sesuai dengan sifatnya - baik atau buruk. Kita dapat mengubah masa depan kita berdasarkan perbuatan saleh kita saat ini dan dengan mengadopsi jalan Kebenaran. Tujuan hidup manusia adalah untuk menyebarkan, melalui contoh, cinta kasih, kerja sama dan pelaksanaan tugas yang jujur, perbuatan mulia dan akhirnya cita-cita untuk realisasi diri. Umat Hindu percaya pada reinkarnasi. Kepercayaan dasarnya adalah bahwa nasib seseorang ditentukan menurut perbuatannya. Perbuatan-perbuatan ini, dalam agama Hindu, disebut 'Karma'. Seseorang yang melakukan Karma baik dalam kehidupan ini akan mendapatkan kehidupan yang lebih baik di inkarnasi berikutnya. Seseorang yang melakukan Karma buruk akan dihukum atas dosa-dosanya, jika tidak di inkarnasi ini maka di inkarnasi berikutnya. Karma Yoga yang diajarkan dalam Bhagvad Geeta berarti melaksanakan tugas yang diberikan kepada keluarga, teman, masyarakat, bangsa, dan umat manusia dengan sebaik-baiknya, tanpa mengharap imbalan. Oleh karena itu, Sri Krishna berkata kepada Arjuna, "Tugasmu hanyalah bertindak (hak untuk bekerja) dan tidak mengharapkan buah (atau hasilnya). Baik tujuan dari tindakan kita maupun pekerjaan tidak boleh mengikat dan membutuhkan kita. Bekerja adalah beribadah dengan totalitas tanpa keterikatan dan tanpa pamrih. Seorang manajer yang cerdas secara emosional akan menafsirkan emosinya dan mengikuti jalur tindakan. Dia juga akan memutuskan jalur tindakan mana yang akan membawanya menuju 'kesuksesan' di tempat kerja dan dalam kehidupan pribadi.

Para manajer dapat mencatat bahwa Bhagvad Geeta menceritakan tentang tindakan, tidak bertindak dan tindakan yang tidak pantas atau dilarang. Sri Krishna mengajarkan jalan tindakan - "Tindakan lebih baik daripada tidak bertindak. Tanpa tindakan, tidak ada seorangpun yang dapat bertahan hidup." Beliau mengajarkan, "Berikanlah tanggapan sedemikian rupa sehingga tidak mengikat, tetapi membebaskan Anda dari ketidaktahuan."

Metode yang ditentukan oleh Sri Krishna adalah, "Lakukan semua pekerjaan sebagai ibadah kepada Tuhan. Lakukan segala sesuatu dengan kemampuan terbaik Anda, sesuai dengan sifat alamiah Anda dan lingkungan yang ada." Agar tidak terikat oleh tindakan kita, kita harus mempersembahkan buah dari tindakan kita kepada Tuhan. Kita harus ingat bahwa kita bukanlah pelaku yang sesungguhnya - pelaku yang sesungguhnya adalah Tuhan. "Ketiadaan tindakan" di tengah-tengah semua tindakan adalah rahasia yang ditentukan oleh jalan ini. Hal ini dapat dilihat bahwa Bhagvad Geeta menyediakan respon yang terus menerus terhadap lingkungan yang ada dengan kepekaan emosional dan ketenangan batin. Apapun yang ditetapkan oleh kitab suci harus diterima sebagai tindakan yang benar. Demikian pula, kehidupan dan ajaran para resi dan pelihat, nabi dan avatar yang agung juga memberikan pedoman untuk menentukan karma yang bermanfaat. Seseorang harus mengikuti nasihat mereka. Tindakan seperti menimbun, terlibat dalam praktik korupsi, penyuapan, menyakiti orang lain dianggap sebagai tindakan jahat. Demikian pula, ekspresi emosi yang berlebihan, tidak pantas dan tidak hati-hati seperti nafsu, keserakahan, kebencian, kemarahan dan kecemburuan harus dijaui. Oleh karena itu, semua ini bukanlah karma baik. Amanager yang belajar untuk mengembangkan emosi yang tepat dan mulia ke tingkat yang diinginkan akan selalu mendapatkan penghargaan. Dengan kata lain, ia akan disebut sebagai orang yang cerdas secara emosional. Setiap tindakan menghasilkan beberapa efek dalam bentuk kesan pada pikiran halus. Seperti yang kita tabur, begitu pula yang kita tuai. Karma yang berulang dengan sifat yang sama akan menjadi sebuah kebiasaan. Jumlah total dari karma adalah kecenderungan, yang merupakan respons emosional yang dipelajari terhadap situasi tertentu. Karakter seorang manajer ditentukan oleh kecenderungan tersebut, kecenderungan yang baik akan membuat seseorang menjadi mulia dan kecenderungan yang buruk akan membuatnya menjadi jahat. Kita mulai melakukan karma segera setelah kita dilahirkan dan terus bertindak sampai mati dalam rantai yang tak berkesudahan. Ini adalah proses sebab dan akibat yang berkelanjutan. Emosi adalah faktor pendorong utama di balik karma. Dapat diketahui bahwa kepuasan total dari emosi apapun adalah mustahil; sebaliknya, sebagai kebiasaan, emosi ini menuntun kita untuk melakukan karma yang berulang bahkan bertentangan dengan hati nurani kita. Karma kita mungkin merugikan kita atau mungkin terbukti merugikan orang lain; tetap saja kita bertindak sesuai dengan kecenderungan emosi kita yang dominan. Demikian pula, ikatan dengan karma yang baik membuat seorang manajer bekerja untuk kebaikan orang lain (empati). Teori karma juga menguraikan kunci-kunci untuk memaksimalkan produktivitas di tempat kerja dan kepuasan dalam kehidupan pribadi. Ketika kita sangat yakin bahwa kita menikmati atau menderita akibat dari karma pribadi kita sendiri, kita secara alami memiliki sikap yang tidak terlalu stres terhadap situasi yang sebelumnya membuat kita tertekan dan keyakinan yang lebih kuat untuk hadir pada saat ini, terlepas dari situasinya. Jika kita ingin menjadi seimbang dan selaras secara emosional, kita harus melakukan Karma, yang secara emosional, spiritual dan praktis bermanfaat bagi kita dan juga umat manusia pada umumnya. Jika seorang manajer ingin memperkaya pengalaman kesejahteraannya dan ingin menjalani kehidupan yang patut dicontoh sebagai seorang bangsawan, Bhagvad Geeta dapat menunjukkan jalan melalui jalan tindakan (karma yoga).

6.6 Mengatasi Gangguan Emosional - Cara Bhagvad Geeta

Para manajer juga dapat mempelajari kompetensi emosional tertentu untuk mengatasi gejalak **emosi** dengan meniru ajaran Bhagvad Geeta, Gejalak emosi dalam kehidupan pribadi dan profesional memengaruhi produktivitas, efektivitas, dan citra diri. Kehidupan Pandawa di pengasingan adalah contoh sempurna untuk mengatasi gejalak emosi dalam kehidupan. Seperti yang diceritakan dalam cerita, kalah dalam permainan dadu yang penuh tipu daya dan dipermalukan oleh Kurawa, para Pandawa mulai mengasingkan diri di hutan. Sri Krishna tiba di Kamyak Van tempat Pandawa dan Draupadi tinggal di pengasingan dan menasehati Pandawa

untuk bersabar dan tidak berkecil hati. Beliau menjelaskan bahwa cobaan yang mereka alami adalah untuk kebaikan mereka, karena "pengalaman adalah satu-satunya sumber pembelajaran yang efektif". Pengalaman senang dan sedih sangat penting untuk mendapatkan perspektif yang lebih luas dan kepuasan hidup. Penderitaan dan kesedihan mendorong kebajikan yang diperlukan seperti kesabaran, pelepasan dan pelepasan yang penting untuk mencari tujuan yang lebih tinggi dalam hidup. Para manajer terutama harus belajar untuk bersabar dan harus menghindari bereaksi terhadap situasi yang tidak nyaman secara instan, dan menunggu dengan sabar untuk menyerang balik ketika keadaan menjadi menguntungkan. Sifat karakter seperti itu adalah tanda kompetensi emosional, keseimbangan dan kedewasaan.

Kompetensi emosional lain yang kita pelajari dari Bhagvad Geeta adalah bagaimana **menangani stres** dalam hidup. Penyebab stres pada dasarnya adalah emosi dan ketidakmampuan kita untuk menghadapi tantangan atau masalah yang ada secara memuaskan. Hal ini terjadi ketika emosi ditekan. Meskipun dunia ini adalah dunia yang sama bagi semua orang, namun karena persepsi berbeda, begitu pula dengan tanggapannya. Penyebab penting dari stres seperti yang disebutkan dalam Bhagvad Geeta adalah: menetapkan tujuan tanpa mempertimbangkan kapasitas dan kecenderungan seseorang; membayangkan bahwa tanpa mendapatkan 'buah' yang diinginkan dari tindakan kita, hidup tidak akan berarti; membayangkan diri kita sebagai satu-satunya orang yang bertanggung jawab untuk mencapai tujuan kita; nilai-nilai hiburan dan gaya hidup yang tidak membantu kita rileks; memiliki hubungan yang berpusat pada diri sendiri, penuh perhitungan, dan tanpa cinta serta persepsi yang salah mengenai diri kita sendiri, kehidupan, dan dunia pada umumnya. Bagaimana cara mengatasi penyebab stres. Bhagvad Geeta mengatakan bahwa kita tidak pernah sendirian. Lihatlah kosmos, dunia, musim, tubuh kita, semuanya bekerja dengan sangat indah. Ada kecerdasan yang luar biasa yang bekerja di dalam dan melalui segala sesuatu. Seseorang harus mempelajari seni melakukan tindakan sambil memegang tangan dari kekuatan ini, yang disebut Tuhan. Semua orang di dunia ini mencari kebahagiaan, tetapi anehnya, sebagian besar orang tidak pernah peduli untuk sungguh-sungguh mencari kunci kebahagiaan. Kebahagiaan tidak pernah ada dalam benda, pencapaian atau orang, itu adalah esensi subyektif dari semua. Sangatlah penting untuk membuka gerbang sukacita, setelah itu akan terjadi revolusi subjektif dalam kehidupan. Lebih lanjut kita belajar dari Bhagvad Geeta bahwa esensi dari seseorang adalah esensi dari semua Atman adalah Paramatman. Ketahuilah hal itu dan terbebaslah dari segala rasa keterbatasan. Pengalaman mengenal Diri sendiri adalah pengalaman yang tak terlupakan. Itu adalah kepuasan total. Penyakit keegoisan dan keberadaan egosentris berakar sepenuhnya setelah itu. Setiap orang yang melihat fakta-fakta kehidupan di atas dan juga mengasimilasi pengetahuan ini, pasti akan mampu membasmi penyebab stres. Metodologi lainnya hanyalah kosmetik; itu hanya merupakan penyembuhan sementara, atau pertolongan pertama. Dorongan dari sebagian besar lokakarya penghilang stres hanya dalam memfasilitasi pelepasan 'emosi yang terpendam' dan mereka tidak memberikan rencana tindakan perbaikan untuk memilah-milah penyebab dasar dari stres. Bhagvad Geeta memberikan pendekatan holistik dalam hal ini.

Sebelum menghadapi situasi tersebut, kita harus mengubah pikiran kita dengan pikiran dan emosi yang positif dan mengetahui gejala-gejala stres dan pemicu stres; belajar untuk 'melepaskan' dan rileks, mengembangkan kualitas positif seperti tidak terbawa arus emosi, tidak kehilangan ketenangan karena kesalahan orang lain, melihat semua tindakan yang berpusat pada diri sendiri sebagai penyebab utama dari semua hal negatif, dan sebagainya.

Atribut lain yang perlu dikembangkan adalah kedewasaan emosional melalui perenungan diri, yang merupakan evaluasi emosi, mengidentifikasi dan mengekspresikan perasaan dalam keadaan hati dan pikiran yang tenang. Ini adalah keadaan di mana seseorang mengenali Jati Diri dan merespons dengan tepat. Seperti yang dinyatakan dalam Bhagvad Geeta, meditasi adalah alat untuk mencapai realisasi diri. Di tempat yang terpencil,

bangunlah postur tubuh dengan punggung lurus. Berkonsentrasilah di antara kedua alis atau di ujung hidung. Fokuskan pikiran pada Diri (Atman). Kembangkan satu konsentrasi terarah yang disebut 'Dhyana' yang mengarah pada realisasi diri (atau penyatuan dengan Tuhan) dalam keadaan yang disebut 'Samadhi'. Mengamati kesederhanaan dalam segala hal, dengan kontrol diri yang ketat, seseorang melampaui diri yang dangkal, egosentris, diri yang lebih rendah yang salah dan terbangun pada Diri Sejati yang lebih tinggi. Dengan demikian, seorang Yogi tidak lagi menikmati kesenangan indera. Dia tidak bisa tertipu lagi. Dia tinggal di dalam Diri. Meskipun, banyak organisasi dan individu modern yang mempraktikkan meditasi untuk mengatasi gangguan emosional seperti frustrasi, konflik, rasa rendah diri, stres, kelelahan, dll., Tetapi mereka tampaknya mengobati gejalanya dan bukan akar penyebab ketidaknyamanan. Kesadaran yang terbangun akan Jati Diri kita adalah satu-satunya obat yang efektif untuk kesengsaraan hidup.

Kompetensi emosional lainnya, yang diajarkan oleh Bhagvad Geeta adalah, bagaimana mengekspresikan diri kita sendiri. Dapat dipahami bahwa ada banyak momen dalam hidup kita ketika kita secara sadar menekan banyak emosi kita. Hal ini menjadi penyebab dari banyak gangguan emosional. Para psikolog menjelaskan bahwa emosi yang tertekan mengakumulasi sejumlah besar energi dinamis, yang harus mencari jalan keluar untuk berekspresi. Jika ekspresi positif dan terkendali dari emosi yang tertekan tidak diizinkan, maka akan meledak dan menghancurkan individu tersebut. Seperti yang dapat kita lihat dalam kisah Geeta, pahlawan besar Arjuna berada di bawah pengaruh emosi-emosi yang tertekan di medan perang dan berperilaku sebagai korban dari neurosis yang sempurna. Penyebab dari tekanan emosinya tidak sulit untuk dicari. Seorang pejuang yang hebat, percaya diri dengan keberanian dan kekuatannya, dipaksa untuk hidup di tengah-tengah tirani yang tidak adil dari sepupu-sepupunya yang beraliran Machiavellian. Pada saat yang sama, prajurit dan pemanah yang tak tertandingi pada masanya ini tidak dapat melampiaskan sifat bawaannya karena kebijakan perdamaian yang 'adil' dari kakak laki-lakinya, Yudhishtira. Selain itu, selama tahun terakhir pengasingan penyamaran mereka, Pandawa dan Draupadi harus melayani sebagai pelayan kasar di istana raja Virata. Hinaan dan penghinaan yang ditimpakan kepada mereka telah menyebabkan banyak penindasan dalam pikiran Arjuna. Sebagai pelampiasan dari emosi yang tertekan ini, ia menemukan cara yang sehat dalam tapas yang berat, yang ia lakukan selama tahun-tahun pengasingannya di hutan. Seseorang perlu menyalurkan emosi-emosi yang tertekan secara positif dan mengubahnya menjadi energi spiritual.

Ada banyak sekali strategi yang dijelaskan secara gamblang dan jelas di dalam Bhagvad Geeta untuk mengatasi **situasi yang tidak menyenangkan**. Sebagai contoh, Bhagvad Geeta mengatakan kepada kita: jangan pernah melakukan kepada orang lain apa yang kita benci untuk dilakukan kepada kita; balas dendam itu tidak baik, begitu pula dengan pengampunan - belajarlah untuk mengetahui keduanya, agar terjadi keharmonisan; ingatlah bahwa suka cita akan mengikuti kesedihan, dan... kesedihan akan diikuti dengan kegembiraan, seperti halnya siang yang diikuti dengan malam. Hal ini relevan dari sudut pandang konsep manajemen modern seperti kemampuan beradaptasi dan fleksibilitas - sebuah tanda penting dari kedewasaan emosional. Kita harus belajar untuk bersikap berbeda dalam situasi yang berbeda. Jika kita harus marah, lakukanlah, hanya satu hal yang perlu diingat adalah bahwa kemarahan harus sesuai dengan situasi - tidak lebih dan tidak kurang. Selain itu, Bhagvad Geeta mengatakan bahwa persahabatan adalah hubungan emosional yang penting, yang harus dipupuk dan dijalani dalam bentuk dan semangat; demikian pula permusuhan juga merupakan hubungan emosional, yang harus ditindaklanjuti sampai pada kesimpulan logisnya. Kita disarankan untuk menjadi kuat secara emosional dan berjuang untuk keluar dari tantangan dan ujian hidup.

Ajaran Geeta sangat membantu kita untuk memahami bagaimana mengatasi **gangguan emosional** dalam

hidup. Kita dari dunia modern dapat memperoleh manfaat besar dengan mempraktikkannya. Sebagai contoh, menurut Bhagvad Geeta, berbohong adalah penipuan, seperti halnya perzinahan adalah nafsu. Bersikap jujur terhadap ketidakjujuran kita jauh lebih sulit daripada sekedar tidak berbohong; namun hal ini akan membawa kebebasan dan keutuhan ketika kita belajar untuk melakukannya. Kemarahan dan kebohongan dapat membuat orang menjadi marah; tetapi kasih dan kebenaran yang tulus dapat menjadi jauh lebih keras dan dapat menyebabkan penganiayaan yang lebih dahsyat. Jika saja kita mau mengakui dosa-dosa kita, ketakutan kita, perselisihan kita, khayalan kita, kelemahan kita, dan sebagainya, kita dapat disucikan dari segala ketidakbenaran. Situasi seperti itu dapat digambarkan sebagai kecerdasan emosional di zaman modern. Dorongan sosial memaksa kita untuk menyembunyikan kebenaran tentang banyak permainan yang kita mainkan dengan lawan dalam upaya untuk mencetak poin melawan mereka. Mungkin bijaksana untuk merahasiakan beberapa hal (seperti kecurigaan) untuk sementara waktu, tetapi penting untuk bersikap jujur kepada diri sendiri dan kepada Tuhan tentang apa yang sebenarnya terjadi. Berpegang teguh pada citra diri yang kaku dapat membutakan orang terhadap manfaat dari mengenali orang lain secara jujur dan tulus. Ketakutan dan kesombongan menghalangi kita untuk bertumbuh secara rohani. Marilah kita membuat sesuatu yang mustahil menjadi mungkin dan memberikan ruang di mana tidak ada ruang, membawa kembali kehidupan yang hidup kepada kita, karena kita sama saja dengan mati. Pikiran sangat gelisah, kuat dan kuat; lebih sulit mengendalikan pikiran daripada mengendalikan angin. Tetapi jika kita dapat menguasai seni mengendalikan pikiran, kita akan memiliki semua kegembiraan dalam hidup dan dapat dengan percaya diri menangani gangguan emosional. Ini adalah mantra Bhagvad Geeta yang sesungguhnya bagi para manajer hari ini.

Singkatnya, Bhagvad Geeta membantu seorang manajer untuk menanamkan kompetensi emosional dari tindakan-tindakan yang benar. Popularitas Bhagvad Geeta, sampai batas tertentu, disebabkan oleh fakta bahwa Bhagvad Geeta telah berhasil menunjukkan bahwa jalan yang berbeda menuju Tuhan semuanya sama benar dan sah. Tuhan dapat dicapai melalui jalan yang berbeda. Di sini 'mencapai Tuhan' harus ditafsirkan dalam perspektif yang lebih luas oleh para manajer. Hal ini termasuk bercita-cita untuk mendapatkan kehidupan pribadi yang memuaskan dan memiliki hasil yang efektif di tempat kerja. Setiap jalan yang memberikan kekuatan atau kepuasan batin bagi seorang manajer untuk mencapai tujuan dan sasarannya adalah jalan tindakan.

Bhagvad Geeta menekankan jalan pengetahuan, tindakan, pengabdian, detasemen terhadap hasil dan meditasi sambil mencegah jalan emosi yang berpusat pada diri sendiri. Hal ini tidak dapat diartikan bahwa 'emosi' diberi prioritas rendah atau diabaikan dalam Bhagvad Geeta. Interpretasi yang benar adalah bahwa emosi, seringkali, begitu kuat dan membutakan sehingga menutupi kemampuan kita untuk membedakan mana yang benar dan mana yang salah. Hasil dari keadaan seperti itu adalah bencana. Oleh karena itu, Bhagvad Geeta mengatakan kepada seorang manajer untuk mengatur emosi dengan cara yang tepat dengan terus belajar dari tindakan kita di masa lalu di bawah kondisi emosi tertentu dan mengevaluasi dampaknya secara keseluruhan. Hal ini dapat disebut sebagai kepekaan emosional, yang membantu seseorang untuk menjaga keharmonisan, kedamaian, hubungan baik, dan pemahaman dengan orang lain. Akhirnya, seorang manajer dapat memilih jalur atau kombinasi jalur yang sesuai dengan kemampuan dan kapabilitasnya untuk mengembangkan seni hidup yang sebenarnya.

Mahatma Gandhi menulis, "Saya menemukan penghiburan dalam Bhagvad Geeta. Ketika kekecewaan menatap wajah saya dan sendirian saya tidak melihat secercah cahaya pun, saya kembali ke Bhagvad Geeta dan mulai tersenyum di tengah-tengah tragedi yang luar biasa".

Salah satu guru spiritual terbesar di abad ke-20, Sri Sri Paramahansa Yoganandaji, telah merangkum arti penting Geeta bagi manusia modern dengan kata-kata yang sangat mencerahkan: "Pesan Krishna dalam Bhagvad Geeta merupakan ajaran yang paling sesuai dengan kehidupan modern yang penuh dengan berbagai macam kekhawatiran. Bekerja dengan kebahagiaan Tuhan yang selalu menggelegak di dalam jiwa berarti membawa surga portabel di dalam diri Anda ke mana pun Anda pergi.

Wawasan yang mendalam tentang prinsip-prinsip Bhagvad Geeta dapat membantu kita menanamkan sifat-sifat seorang manajer dan kepala eksekutif yang hebat seperti Arjuna atau guru dan teman yang hebat seperti Krishna atau pemimpin yang efektif seperti Yudhishtra. Ada karakter-karakter lain, seperti yang telah kita lihat, yang dengan sendirinya menunjukkan sifat-sifat yang mencerminkan berbagai emosi, yang sesuai bahkan di zaman modern ini. Inilah sebabnya mengapa kitab suci yang agung ini dianggap relevan dan sesuai untuk peningkatan dan bimbingan spiritual bahkan hingga saat ini. Kita dapat menyebarkan cahaya Bhagvad Geeta di dunia untuk mencapai keunggulan yang nyata dan bergerak menuju lingkungan manajerial yang bebas stres dan dinamis, yang dapat diterapkan baik dalam kegiatan rutin kita maupun dalam lingkungan perusahaan yang kompetitif. Cara terbaik untuk menyebarkannya adalah dengan menjalaninya sendiri. Kanvas Mahabharata penuh dengan contoh-contoh kecemburuan, kemarahan dan konflik di antara para tokohnya. Sangatlah menarik bahwa Bhagvad Geeta telah memberikan latar belakang yang sempurna untuk mengajarkan kita bagaimana menyublimkan emosi yang tampaknya negatif ini untuk membantu proses regenerasi pikiran, karakter, dan prinsip-prinsip masyarakat yang beradab.

Dan akhirnya, pesan dan janji Sri Krishna yang menghibur bagi seluruh umat manusia adalah untuk melihat Hadirat Ilahi di dalam diri kita dan berserah diri pada Kehendak Ilahi: "Bagi mereka yang menyembah-Ku, menjadikan Aku sebagai satu-satunya tujuan dari pikiran mereka, bagi mereka yang terus-menerus melakukan Yoga bersama-Ku, Aku secara spontan memberikan setiap kebaikan - memberikan apa yang kurang dan melestarikan apa yang telah mereka miliki."

6.7 Ringkasan

Ajaran Bhagvad Geeta memberikan pencerahan kepada kita tentang keseluruhan prinsip-prinsip dan konsep-konsep manajemen yang mengarah pada pencapaian kesuksesan dengan cara yang harmonis dan kooperatif, yang berlawanan dengan konflik, ketegangan, efisiensi dan produktivitas yang lebih rendah, ketiadaan motivasi, kurangnya budaya kerja, dan sebagainya, yang merupakan penderitaan umum sebagian besar perusahaan. Bhagvad Geeta membantu seorang manajer untuk menanamkan kompetensi emosional dari tindakan-tindakan yang benar. Popularitas Bhagvad Geeta, sampai batas tertentu, disebabkan oleh fakta bahwa Bhagvad Geeta telah berhasil menunjukkan bahwa jalan yang berbeda menuju Tuhan semuanya sama benar dan sah. Tuhan dapat dicapai melalui jalan yang berbeda. Di sini 'mencapai Tuhan' harus ditafsirkan dalam perspektif yang lebih luas oleh para manajer. Hal ini termasuk bercita-cita untuk mendapatkan kehidupan pribadi yang memuaskan dan memiliki hasil yang efektif di tempat kerja. Setiap jalan yang

memberikan kekuatan atau kepuasan batin kepada seorang manajer untuk mencapai tujuan dan sasarannya adalah jalur tindakan.

6.8 Tes Penilaian Mandiri

1. Jelaskan relevansi pengajaran Geeta dalam metode manajemen modern.
2. Bagaimana efektivitas manajerial dapat ditingkatkan melalui ajaran-ajaran Geeta? Jelaskan
3. Apa yang seharusnya menjadi ajaran Geeta?
4. Bagaimana Bhagved Geeta membantu dalam resolusi konflik? Jelaskan

6.9 Referensi

1. Swami Anubhavananda dan Arya Kumar (2008), *Ethics in Management*, Ane Books India, New Delhi.

Unit - 7 : Etika dan Semangat Pembangunan India

Struktur Unit:

- 7.0 Tujuan
- 7.1 Pendahuluan
- 7.2 Esensi dari Model India
- 7.3 Fondasi Model India
- 7.4 Etos India dan Keindonesiaan
- 7.5 Menuju Model Pengembangan Perusahaan di India
- 7.6 Langkah-langkah Pendekatan Holistik untuk Pengembangan
- 7.7 Dasar-dasar Manajemen India
- 7.8 Menuju Praksis Spiritual
- 7.9 Ringkasan
- 7.10 Tes Penilaian Mandiri
- 7.11 Referensi

7.0 Tujuan

Setelah membaca unit ini, Anda akan dapat memahaminya:

- Esensi keindonesiaan dalam manajemen
- Landasan dari model manajemen India
- Etos India
- Praksis spiritual
- Manajemen sebagai kegembiraan hidup

7.1 Pendahuluan

Banyak dari buku-buku kuno kami yang menampilkan keunikan tampilan futuristik dan ide-ide yang tak lekang oleh waktu. Mereka bersifat *sanatana* atau abadi dalam pendekatannya. Mereka membentuk sebuah dasar untuk mengartikulasikan sebuah visi untuk teori sosial dan manajemen yang tercermin dari penekanan pada nilai-nilai kemanusiaan yang abadi. Meskipun sifat dari sistem politik, sistem produksi dan bentuk organisasi telah mengalami perubahan dan inovasi dalam teknologi telah mempengaruhi gaya hidup kita, namun kerinduan manusia akan nilai-nilai ideal tidak berkurang. Hal ini ditunjukkan dengan penekanan pada kebangkitan kembali nilai-nilai kemanusiaan. Seiring dengan berjalannya waktu, banyak isme-isme yang datang dan pergi. Di masa depan, isme-isme baru juga akan muncul dan pergi, tetapi *sanatana* atau aspek abadi dari nilai-nilai kemanusiaan akan terus mengilhami umat manusia dan lembaga-lembaganya. Memang selama setiap era pergolakan sosial, kebutuhan yang besar telah dirasakan untuk kebangkitan nilai-nilai kemanusiaan. Dinamika pergolakan-kebangkitan ini atau dialektika ini ditangkap oleh *sloka* terkenal dari Gita yaitu *Yada yada hi dharmasya...* yang mengindikasikan bahwa setiap kali terjadi erosi nilai-nilai kemanusiaan atau dharmasya mengambil alih, ada kebutuhan untuk membangun kembali nilai-nilai kemanusiaan.

Dalam konteks inilah model pembangunan serta kepemimpinan dan manajemen yang baru diperlukan untuk memandu kita dalam menghadapi tantangan di milenium baru.

7.2 Esensi dari Model India

Pemikiran India mendukung pandangan holistik tentang kehidupan, sebuah pendekatan yang seimbang terhadap perkembangan material dan spiritual individu dan masyarakat. Dalam konteks saat ini, hal ini menyiratkan penggabungan dari warisan spiritual dengan kemajuan ilmiah. Dalam model pembangunan holistik, sisi spiritual kehidupan juga diwakili oleh yin dan materi atau sisi materialistik oleh yang. Model holistik berusaha untuk mencapai keseimbangan di antara keduanya. Dengan demikian, model ini didasarkan pada prinsip saling melengkapi atau harmoni dari hal-hal yang berlawanan. Konsep 'harmoni dialektis' berasal dari pemikiran Timur dan paling baik diwakili oleh konsep yin-yang dari Cina dan *Ardhnareshwar / Siwa-Shakti* dalam pemikiran India. Konsep tesis, anti-tesis, dan sintesis Hegel juga memiliki kemiripan yang menarik dengan ide ini. Dalam model pembangunan holistik, penekanannya adalah pada keselarasan dialektis antara sisi spiritual dan material kehidupan. Konsep dan teori manajemen sebagai turunan dari model ini menyiratkan bahwa kedua sisi kehidupan tersebut harus digabungkan sedemikian rupa sehingga mengarah pada kebahagiaan holistik.

Model pembangunan holistik India juga telah digambarkan secara metaforis oleh orang-orang bijak sebagai dua sayap burung - yang satu mewakili sisi material dan yang lainnya mewakili sisi spiritual. Kedua sayap tersebut dibutuhkan untuk terbang. Dengan demikian, pembangunan menyiratkan pendekatan yang seimbang terhadap kehidupan dan kemajuan. Jika hanya ada satu sisi pembangunan yang bersifat materialistik, maka akan menimbulkan beberapa masalah sosial, seperti yang ditunjukkan oleh pengalaman Barat. Demikian pula jika hanya ada penekanan pada spiritualitas, maka tidak akan ada kemajuan material. Oleh karena itu, 'semangat pembangunan' menuntut bahwa untuk kemajuan kehidupan di dunia 'material' dan 'spiritual', diperlukan pendekatan yang seimbang.

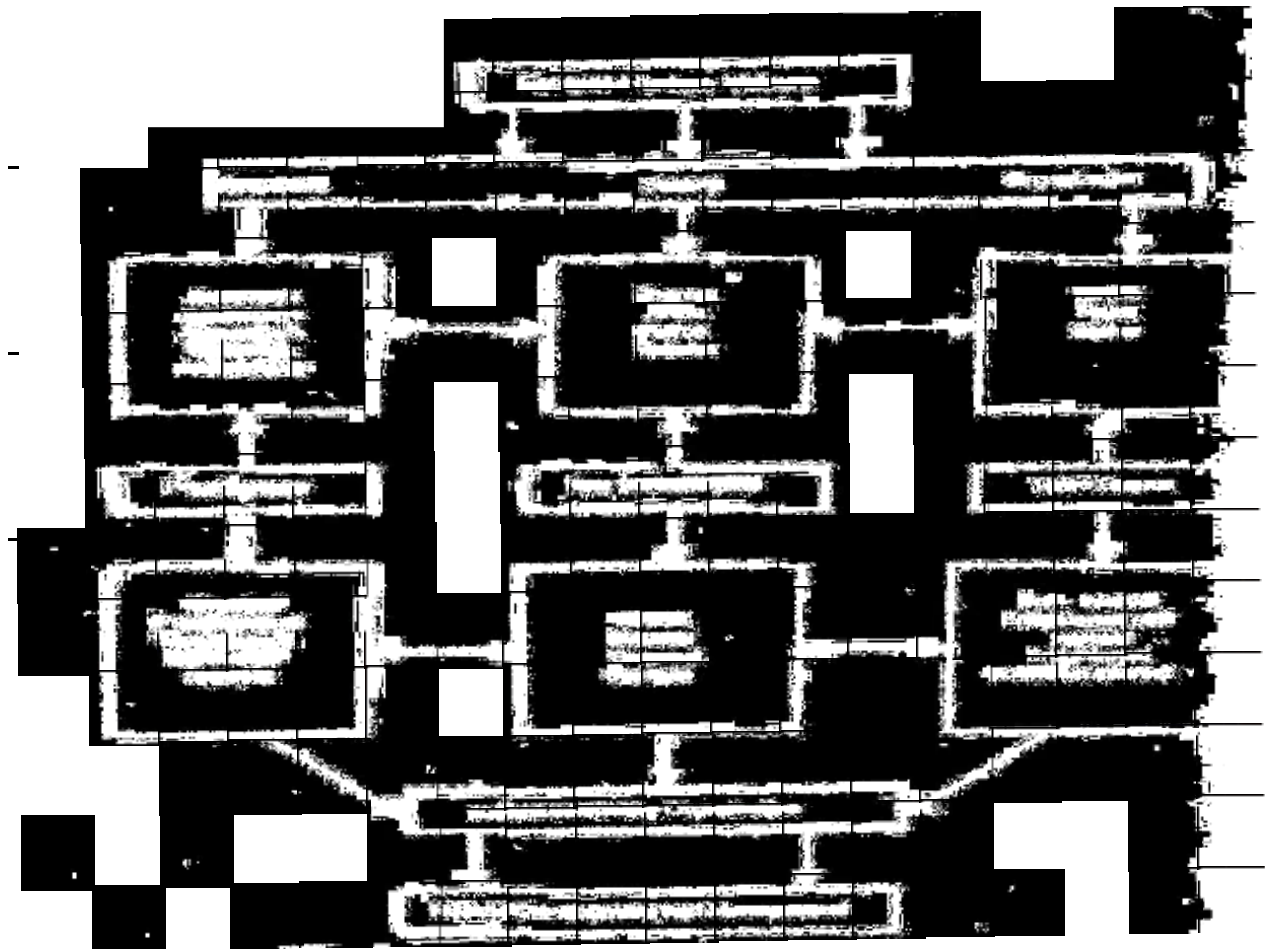
7.3 Fondasi Model India

Etika India yang juga disebut sebagai etos India merupakan jantung dari model pembangunan India. Hal ini sangat kontras dengan model 'Etika Protestan dan Semangat Kapitalisme' di Barat, yang berakar pada individualisme ekstrim dan telah mengakibatkan munculnya masyarakat yang tidak berkembang. Oleh karena itu, perlu adanya koreksi. Model etika India dengan penekanannya pada pembangunan holistik memberikan kita sebuah model baru untuk pengembangan masyarakat manusia di masa depan, di mana 'semangat kapital' atau dimensi *artha* dalam kehidupan tidak ditiadakan, tetapi didorong oleh dharma atau etika. Dengan demikian, '*artha yang digerakkan oleh dharma*' atau 'materialisme yang dipandu secara spiritual' mewakili pendekatan yang seimbang terhadap pembangunan. Sementara etos Barat berakar pada individualisme atau mengutamakan kepentingan pribadi, etos Timur lebih mengutamakan *loksangraha* atau mengutamakan kepentingan bersama dan altruisme. Yang dibutuhkan adalah keseimbangan antara keduanya.

Dasar-dasar intelektual dari model India dapat ditelusuri ke tiga 'teori' mendasar dari kitab suci India yaitu *teori purushartha*, *teori purushartha* dan *teori gunas*. Aspek-aspek penting dari ketiganya disajikan di bawah ini. Dengan menggabungkan ketiga teori ini, kita dapat sampai pada dasar dasar dari model India. Teori *panchkoshas* memberikan kerangka kerja untuk pengembangan diri secara holistik. Teori ini mengidentifikasi lima tingkat pengembangan diri yaitu fisik, psikologis, logis, intelektual dan spiritual yang konsisten dengan *koshas annamaya, pranamaya, manomaya, vijanmaya* dan *arwndamaya*. Teori ini

memberikan dasar-dasar bagi gagasan '*Panchmukhi vikas*' atau pengembangan holistik lima kali lipat - 'Fisik, Praktis, Estetika, Moral, dan Intelektual' pada tingkat individu. Teori Panchkosha juga secara luas sesuai dengan model BMS (Tubuh-Pikiran-Roh) manusia di mana *annamaya* kosha sesuai dengan 'Tubuh', *manomaya* dan *vijnamaya* sesuai dengan 'Pikiran' dan *anandmaya* dengan 'Roh'. Lebih jauh lagi, hal ini juga sesuai dengan pandangan MMC (Matter-Mind-Consciousness) tentang realitas. Hal ini juga dapat diindikasikan bahwa *manomaya*, *vijnamaya* dan *anandmaya koshas* juga secara luas berhubungan dengan EQ (Emotional Quotient), IQ (Intelligence Quotient) dan SQ (Spiritual Quotient). Teori *purusharthas* mengambil perspektif holistik dalam menyeimbangkan empat 'objek kehidupan' yaitu, *dharma*, *artha*, *kama* dan *moksha* atau etika, material, sensual dan dimensi spiritual. Teori ini menyarankan sebuah pendekatan yang seimbang untuk pengembangan holistik di tingkat individu dan juga masyarakat. - Teori *gunas* mengidentifikasi tiga *gunas* yaitu, *tamasik*, *rajasik* dan *sattvik* sebagai tiga aspek dari alam. *Tamasik* menunjukkan sifat egois dan kepentingan pribadi, *rajasik* berkonotasi dengan kepentingan pribadi yang tercerahkan dan *sattvik* berkonotasi dengan kepentingan kolektif yang tercerahkan. Teori ini dapat diterapkan di tingkat individu dan masyarakat dan juga telah diterapkan di tingkat perusahaan. Teori ini juga memberikan kita kerangka kerja untuk transformasi budaya kerja dalam organisasi dari *rajasik* ke *sattvik* dengan tujuan untuk meningkatkan kualitas hidup.

Dengan menggabungkan ketiga teori tersebut, kita mendapatkan teori umum tentang pembangunan, di mana individu, masyarakat, dan organisasi digerakkan oleh nilai-nilai kemanusiaan yang kekal dan pendekatan yang seimbang dilakukan terhadap pembangunan material dan spiritual individu dan masyarakat. Gambar 1 menunjukkan kerangka kerja dari teori umum pembangunan holistik.



Gbr. 1: Fondasi Model India

Dapat diindikasikan bahwa telah ada beberapa upaya ilmiah untuk merumuskan kerangka kerja konseptual

yang diambil dari etika India untuk diterapkan dalam manajemen dan administrasi khususnya dalam konteks perusahaan. Pada kenyataannya, kebutuhan untuk bergerak melampaui model-model Amerika dan Jepang telah dirasakan dengan kuat. Selama beberapa tahun terakhir, upaya-upaya ini telah mendapatkan momentum dan telah disadari bahwa konsep-konsep India yang dikembangkan untuk pengembangan individu dan sosial juga berguna untuk manajemen perusahaan. Swami Ranganathananda (1982) memberikan petunjuk dalam menunjukkan relevansi dari pemikiran India terhadap manajemen perusahaan. Athreya (1995) yang mengacu pada *darsana* memberikan kita sebuah model konseptual untuk Manajemen Sumber Daya Manusia Nasional. Karya perintis Chakraborty (1987, 1993, 1998) dalam menerapkan etos India dalam konteks perusahaan melalui kerangka kerja 'Efektivitas Manajerial dan Kualitas Kehidupan Kerja' dan 'Transformasi Manajerial dengan Nilai-Nilai', secara luas dikenal. Swami Someshwarananda (1996) memberikan banyak wawasan menarik dari Manajemen Etos India dan menerapkannya dalam konteks perusahaan.

7.4 Etos India dan Keindonesiaan

Ungkapan, etos India memiliki arti yang berbeda untuk orang yang berbeda. Oleh karena itu, mendefinisikan etos India telah menjadi proposisi yang sulit. Penting bagi kita untuk memahami esensi dari etos India yang memberikan dasar bagi berfungsinya sistem sosial, organisasi dan pengembangan diri individu. Pada dasarnya, etos India dapat didefinisikan sebagai totalitas dari tradisi-tradisi India dan modifikasi serta pengayaan dalam tradisi-tradisi tersebut agar sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan dari perubahan zaman. Berikut ini dapat dianggap sebagai ide-ide inti dari etos India.

1. **Kesatuan dalam Keragaman:** Ini adalah mantra dasar dari etos India yang mewakili pluralisme dan kesatuan yang mendasarinya. Ide ini juga menunjukkan 'semangat toleransi terhadap sudut pandang yang berbeda dan pendekatan yang berbeda untuk mencapai tujuan.

India merupakan sebuah negara yang terdiri dari 'semua agama, banyak bahasa dan banyak pemikiran', yang terjalin di sekitar kesatuan yang lebih dalam di antara mereka. Oleh karena itu, frasa, persatuan dalam keragaman mencerminkan kebenaran abadi dari alam karena di alam kita melihat keanekaragaman yang berasal dari kesatuan yang mendasarinya. Alam penuh dengan warna yang menunjukkan keanekaragaman. India sebagai sebuah negara juga penuh dengan keragaman yang tercermin melalui berbagai warna. Gagasan kesatuan dalam keragaman juga dapat diekspresikan sebagai INfinity & Diversity InAbsolute (INDIA). Hal ini juga memberikan kita sebuah gambaran tentang India dalam hal India sebagai *sebuah* entitas konseptual 'selain identitasnya sebagai sebuah 'entitas fisik'.

2. **Sintesis Integratif:** Integrasi merupakan karakteristik unik lainnya dari etos India Masyarakat India telah terbuka terhadap banyak pengaruh, beberapa di antaranya muncul dari arus masuk ide yang alami, beberapa bahkan muncul dari pemaksaan. Ketahanan dari etos India tercermin dalam integrasi dari ide-ide yang bahkan bertentangan di dalamnya melalui sebuah 'proses pengadukan' atau 'manthan'. Dengan demikian, tradisi dan modernitas meskipun dianggap bertentangan satu sama lain akan berasimilasi dalam bentuk perpaduan baru yang mengarah pada sebuah kesinambungan baru. Modernitas tidak hanya diintegrasikan tetapi juga di-spiritualisasikan dan perpaduan baru sedang diciptakan yang muncul dari sintesis baru antara ilmu pengetahuan dan spiritualitas yang mengarah pada integrasi baru antara tradisi dan modernitas. Bahkan, tradisi sedang melaju di atas kendaraan modernitas. Di India, kita dapat melihat orang-orang menggunakan banyak kendaraan modernitas untuk menempa ahead tradisi. Kita juga dapat melihat banyak Swamiji yang menggunakan internet untuk

berkomunikasi dengan para penyembah mereka. Pada kenyataannya, tradisi tidak hanya berdamai dengan modernitas, tetapi juga bergerak maju bersama dengan modernitas dan terkadang bergerak maju dengan menggunakan modernitas. Modernitas juga telah menemukan kembali tradisi, misalnya yoga telah ditemukan kembali melalui modernitas. Ada banyak contoh seperti itu. Bahkan kunyit telah ditemukan kembali melalui modernitas. 'Penemuan kembali tradisi melalui modernitas' merupakan sebuah penemuan baru. Dengan demikian, modernitas bukanlah sebuah pemutusan dari tradisi tetapi rekonsiliasi dengan tradisi. Beberapa orang bahkan berpendapat bahwa modernitas memiliki akar sejarah di India dan negara-negara Asia lainnya, misalnya Washbrook (1997). Dia menunjukkan bahwa rasionalitas formal yang merupakan akar dari ilmu pengetahuan modern merupakan bagian dari budaya Sansekerta pada zaman kuno. Kita sekarang mengalami 'kembalinya modernitas' dalam bahasa dan format baru yang dibantu oleh kemajuan teknologi. Sering kali, setelah sintesis dan penambahan nilai, hal ini juga dieksplorasi kembali. Oleh karena itu, modernitas tidak ditolak, hanya saja dominasi ideologi dan budayanya sering dipertanyakan.

Integrasi dan sintesis berjalan seiring. Sintesis datang melalui asimilasi ide-ide baik melalui interaksi dan konfrontasi dengan ide-ide baru. Faktanya, 'sintesis kreatif' telah menjadi akar dari etos India sejak dahulu kala.

'Integrative Indigenization' juga telah membantu dalam asimilasi ide-ide dan perspektif-perspektif baru India telah menjadi sebuah 'masyarakat perpaduan' sejak zaman kuno. Sebagai contoh, teknik-teknik seni pahat India dan Yunani pernah berkembang di Afghanistan.

Ada banyak contoh lain dari sintesis integratif dan perpaduan ide-ide yang berbeda.

Sintesis integratif telah dicapai melalui proses kritik yang terus menerus dan 'sintesis yang seimbang'. Kritik yang terus menerus telah menjadi ciri khas lain dari etos India. -Hal ini tercermin dalam salah satu frasa yang paling terkenal, '*Nindak niyre rakhiye... jagalah agar kritik tetap dekat dengan Anda*'. Gagasan-gagasan berkembang karena adanya kritik. Jika tidak ada kritik, ide-ide cenderung mandek. Inti dari etos India adalah untuk menyerap kritik dengan cara yang konstruktif. Kritik akan sangat berguna ketika ia dibedakan dari kecaman. Lebih jauh lagi, kenegatifan yang ekstrim juga tidak membantu meskipun hal ini dapat membantu dalam mengartikulasikan ideologi-ideologi tertentu. Negatifitas dapat menyebabkan citra diri yang negatif sehingga menghancurkan kepercayaan diri orang-orang. Menekankan hanya pada aspek negatif dari suatu masyarakat dapat berkontribusi pada erosi kepercayaan diri. Hal ini perlu diatasi dengan menekankan aspek-aspek positif. Ini adalah ketahanan dari etos India yang telah menyerap bahkan sikap-sikap negatif dan mengubah hal-hal negatif menjadi positif.

Gagasan sintesis integratif membantu kita dalam menyatukan ide-ide yang bertentangan. Sebagai contoh, 'Toleransi terhadap banyak Tuhan' menyiratkan toleransi terhadap berbagai sudut pandang dan ide yang berbeda. Hal ini juga dapat dinyatakan sebagai, '*sarv vichar sambhav*': Semua ide adalah mungkin, semua agama adalah mungkin, semua isme adalah mungkin. Pertanyaan kritisnya adalah untuk melihat sintesis antara semua isme, agama dan ide yang mungkin. Ini adalah tujuan dari sintesis integratif.

3. **Konfluensi:** 'Sangam' atau pertemuan adalah salah satu metafora yang paling penting. Ini menyiratkan 'pembauran dari berbagai aliran yang berbeda'. Konfluensi adalah ide kunci dalam pendekatan India terhadap kehidupan. 'Sekularisme India' pada dasarnya adalah sebuah

pendekatan konfluensi terhadap pemahaman kita tentang peradaban melalui gagasan harmonisasi. Hal ini mewakili esensi dari ke-India-an. Sangam menyiratkan sebuah gerakan menuju 'pertemuan peradaban' yang sangat kontras dengan 'benturan peradaban'. Rigveda menyatakan, "Biarkanlah pemikiran-pemikiran mulia datang kepada kita dari segala arah". 'Harmoni agama-agama' melalui pendekatan harmonisasi dan 'Toleransi untuk banyak Tuhan' merupakan esensi dari konfluensi. Toleransi ini telah membantu pikiran India untuk mengakomodasi Tuhan-Tuhan baru, yaitu ide-ide baru. Hal ini telah mengarah pada etos toleransi dan asimilasi. Sementara Tuhan adalah sebuah ide, Dewa-dewa adalah ide. Di masa lalu, pemikiran India mengakui 33 Dewa. Dengan kedatangan Dewa-Dewa baru, yaitu ide-ide baru, jumlah ini dapat diperluas lebih jauh untuk mencakup semua Dewa/ide baru. Konfluensi menyiratkan menciptakan ruang untuk ide-ide baru dan bergerak maju melalui sintesis integratif dan integrasi budaya. Dapat dikatakan bahwa budaya India pada dasarnya adalah 'budaya sangam' yang berakar pada tradisi yang terus berubah, di mana modernitas merupakan salah satu sungai yang mengalir bersama sungai-sungai lainnya dan bergabung dengan 'sangam' tanpa menangkap sungai-sungai lainnya. Melalui pendekatan ini, kita dapat menghargai peran modernitas yang memperkaya kehidupan manusia, sebagai sebuah sistem pemikiran yang independen tanpa mengasumsikan peran hegemonik atau 'kesombongan ilmiah'.

4. **Dunia sebagai sebuah Keluarga:** Vasudhaiv Kutumbhakam adalah sebuah pemikiran kuno di mana seluruh dunia dianggap sebagai sebuah keluarga. Pada dasarnya, ini adalah gagasan tentang 'keluarga global'. Kemajuan teknologi telah mengurangi dunia menjadi sebuah desa. Gagasan 'desa global' pada dasarnya merupakan metafora ekonomi dan pasar di mana seluruh dunia adalah sebuah pasar. Sebaliknya, ide *vasudhaiv kutumbhakam* (dunia sebagai sebuah keluarga) adalah metafora budaya. Sementara desa global menunjukkan pengurangan jarak pasar, keluarga global menekankan perlunya mengurangi jarak spiritual atau jarak hati.

ke jarak hati. Konsep 'keluarga global' menekankan pada integrasi emosional. Untuk kesejahteraan umat manusia secara keseluruhan, kita perlu melampaui konsep desa global ke konsep keluarga global di mana tidak ada hegemoni dari salah satu anggota keluarga.

5. **Manusia sebagai Makhluk Spiritual:** Model 'manusia' India adalah dalam hal makhluk spiritual. Swami Vivekananda berkata, 'Manusia secara potensial bersifat ilahi, misinya adalah untuk memanifestasikan keilahian'. 'Aham Brahmasmi' (Aku adalah Kosmos) juga dapat dinyatakan sebagai 'Aku adalah cerminan Tuhan' dan 'Kerajaan Tuhan ada di dalam diriku'. Pendekatan India ini pada dasarnya merupakan pendekatan pencarian spiritual. Pada kenyataannya, ide-ide India tentang pencarian spiritual telah dikenal di seluruh dunia. Kekuatan India terletak pada warisan spiritualnya. Bukan hanya kaum hippies yang berbondong-bondong ke India pada suatu waktu untuk mencari kebahagiaan dan pencarian spiritual, tetapi juga kaum yuppies dan individu-individu yang mengaktualisasikan diri yang tertarik pada daya tarik dari kepuasan spiritual yang tampaknya disediakan oleh etos India. Dunia korporat menggunakan teknik-teknik Meditasi Transendental (TM) dan para manajer korporat mempelajari berbagai teknik yoga/meditasi yang telah menjadi anugerah unik dari etos India bagi dunia manajemen korporat.

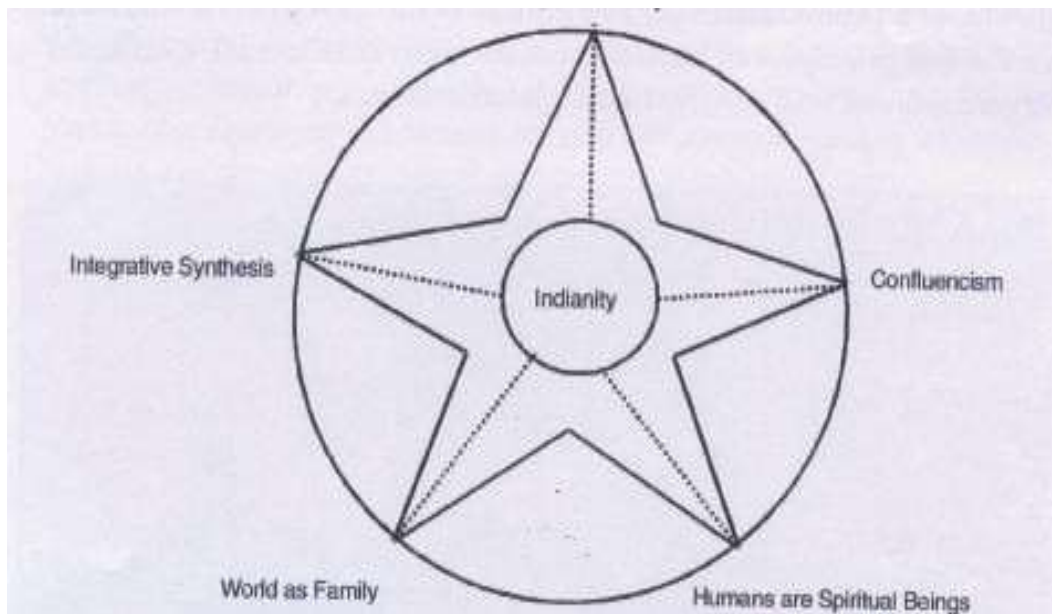
Meskipun model 'manusia' India pada dasarnya adalah makhluk spiritual, dapat diindikasikan bahwa seringkali spiritual telah diselimuti oleh ritual. Oleh karena itu, mungkin ada kebutuhan untuk membebaskan spiritual dari ritual karena ritual dipengaruhi oleh konteks ruang-waktu. Tabel 1 merangkum implikasi dari Panch Siddhanta di atas atau lima prinsip etos India, untuk konteks individu, sosial, perusahaan/organisasi dan konteks nasional dan global.

Tabel 1**The Panch Siddhanta of Indian Ethos**

<i>Application Level/Individual Basic Principle</i>		<i>Social</i>	<i>Corporate/</i>	<i>National & Global</i>
1. Unity in Diversity	Creates a tolerant Mindset	Promotes pluralism	Helps in managing	Emotional Integration diversity
2. Integrative Synthesis	Develops an integrative mindset	Provides a basis for integrating different viewpoints	Integrative Indigenization directions	Let noble thoughts come to us from all
3. Confluencism	Work in the direction of convergence of ideas	Convergence approach to social issues	Oneness with corporate goals through confluence teams	Integrate different viewpoints towards national and global perspectives
4. World as a Family	Expansion of one's consciousness to include everyone in one's circle of relationships	Familyhood	Organization is a microcosm of world as a family	Nation is a family and a member of the world family
5. Humans are Spiritual Beings	Holistic approach to Who am I?	Develops oneness and empathy, Liberates spritual from the ritual	Spirituality at work place	Recognition of spiritual development as an important aspect of development

Panch Siddhanta yang dibahas di atas merupakan inti dari keindia-an tercermin melalui berbagai metafora seperti 'Manthan' (bergejolak), 'Sangam' (pertemuan), 'Kutumbh' (keluarga) dan model spiritual manusia. Metafora-metafora ini merupakan esensi dari etos India dan dapat ditemukan dalam berbagai bentuk dalam kitab-kitab kuno dan literatur modern. Mereka adalah bagian penting dari kesadaran kolektif India dan mempengaruhi pemikiran sosial dan manajemen dengan satu atau lain cara. Mereka juga bersifat universal dan karenanya memiliki relevansi untuk pengembangan masyarakat sebagai masyarakat sakto-kewarganegaraan. Di sinilah letak kegunaan dari ide-ide ini dalam konteks saat ini. Gbr. 2 menyajikan konsep keindonesiaan yang dibentuk oleh lima prinsip dasar.

Kesatuan dalam keragaman



Gbr. 2: Lima Konsep Dasar Etos India

Gagasan-gagasan tentang keindonesiaan yang dibahas di atas dapat ditemukan dalam satu bentuk atau bentuk lainnya dalam berbagai isme India atau Indianisme seperti Hinduisme, Jainisme, Budhisme, Sikhisme, Gandhisme, Sekularisme India, dan lain-lain. Secara metaforis, *pawai Dandi* Gandhi juga mengindikasikan pawai menuju ke-India-an. Isme-isme India yang disebutkan di atas telah mempengaruhi pemikiran manusia dengan satu atau lain cara. Guy Sorman (2001) dalam bukunya, *The Genius of India*, telah mengidentifikasi beberapa pengaruh isme-isme India terhadap pemikiran-pemikiran Barat. Ia menyatakan, "India tidak pernah berhenti menghantui imajinasi Barat. Pada tiga kesempatan, ia meninggalkan jejak yang tak terhapuskan di pantai-pantai Barat. Kekristenan meminjam darinya ide tentang kasih sayang dan kepercayaan akan keabadian dari soul... Para filsuf Pencerahan menemukan praktik dari toleransi... Mahatma Gandhi mendemonstrasikan, pada abad ke-20, kekuatan anti-kekerasan dan pada tahun 60-an, Barat meminjam gagasan ekologi dan feminisme dari India. Pengaruh-pengaruh dari Timur ini mungkin mengejutkan bagi banyak orang Barat". Bahkan, hal ini mungkin juga mengejutkan bagi banyak orang India. Isme-isme India telah mempengaruhi Barat dalam satu bentuk atau lainnya, dengan demikian, keindiaan telah membantu perjalanan umat manusia dalam banyak cara yang halus. Sorman (2001) dalam bukunya yang disebutkan di atas, menangkap aspek pengaruh India terhadap pemikiran Barat ini melalui metafora "India di dalam diri kita". Hal ini dapat dimodifikasi menjadi 'ke-India-an di dalam diri kita'. Sementara banyak isme-isme India yang telah keluar dari India dan telah mempengaruhi pemikiran Barat, banyak isme-isme baru yang juga datang ke India dari dunia luar. Ide-ide, pemikiran dan isme-isme ini telah berinteraksi dengan isme-isme India. Melalui interaksi tersebut, isme-isme ini telah dimodifikasi atau diserap melalui integrasi dan sintesis. Sintesis dan perpaduan ini juga telah melahirkan banyak ide-ide baru, Indianisme baru dan perspektif yang pada gilirannya telah mempengaruhi pemikiran manusia dalam beberapa cara. Hal ini juga telah membantu dalam menciptakan sebuah 'kepribadian integratif' dari India sebagai sebuah bangsa. Keterbukaan terhadap

berbagai budaya dan pembauran adalah esensi dari sifat integratif dari kepribadian India. Konsep ke-India-an menangkap esensi dari pendekatan perpaduan, sinergis dan sinkretis ini.

7.5 Menuju Model Pengembangan Perusahaan di India

Tujuh ide berikut ini merupakan dasar dari model pengembangan perusahaan di India.

Ide # 1: Kesejahteraan Manusia atau Loksangraha

Gagasan ini menyiratkan bahwa tindakan individu dan perusahaan harus didorong oleh kriteria manfaat masyarakat secara keseluruhan. Hal ini menarik perhatian kita terhadap tanggung jawab sosial perusahaan. '*Sarve bhavantu sukhina, sarve shantu niramaa*' adalah sebuah *sloka sansekerta* kuno yang menguraikan filosofi dasar kehidupan yang tidak hanya berlaku di tingkat individu tetapi juga di tingkat perusahaan. Sloka ini menyiratkan 'kesejahteraan semua orang' dan 'kelangsungan hidup semua orang'. Hal ini harus dikontraskan dengan Darwinisme sosial yang hanya percaya pada 'kelangsungan hidup yang terkuat'.

Ide # 2: Tindakan Tidak Terikat atau Karma Nishkam

Gagasan tentang nishkam karma merupakan hal yang unik dalam pemikiran India. Dirumuskan berabad-abad yang lalu, konsep ini merupakan inti dari konsep kepemimpinan dalam konteks perusahaan. Tindakan yang tidak terikat tanpa mengharapkan hasil langsung adalah inti dari konsep ini. Literatur kepemimpinan modern mendekati ide ini sebagai kualitas mendasar dari para pemimpin yang tercerahkan.

Ide # 3: Keuntungan Etis atau Shubh Labh

Penciptaan kekayaan melalui cara-cara yang etis atau Artha yang digerakkan oleh Dharma telah menjadi prinsip yang ideal dalam menjalankan bisnis. Memang penciptaan kekayaan telah diberikan arti penting yang positif dalam teks-teks dan kitab suci sekuler India. Fakta bahwa India dikenal sebagai Burung Emas pada satu titik waktu dalam sejarah dunia, menunjukkan bahwa penciptaan kekayaan memiliki arti penting dalam skema kehidupan secara keseluruhan. Syarat yang dikenakan pada penciptaan kekayaan adalah dalam bentuk prinsip etika bahwa penciptaan kekayaan harus didorong oleh dharma atau cara-cara etis. Oleh karena itu, ide shubh-labh dikembangkan.

Ide # 4: Pengembangan Diri:

Keilahian dalam Diri Manusia 'Setiap jiwa memiliki potensi keilahian' kata Vivekananda. Filosofi ini merupakan inti dari pemikiran India. Hal ini juga mewakili esensi dari pengembangan diri. Ide # 5: Bekerja sebagai Ibadah Konsep ideal dari etika kerja melekat pada frasa India yang terkenal, 'bekerja adalah ibadah'. Oleh karena itu, sikap dalam melakukan tugas seseorang haruslah dalam bentuk ibadah. Ketika pekerjaan diperlakukan sebagai ibadah, hal ini akan menghasilkan kinerja yang sempurna dalam pelaksanaan tugas. Manifestasi dari ide ini dapat dilihat di berbagai bidang seni dan sastra di mana sebagian besar orang menganggap pencapaian mereka sebagai sikap mereka terhadap pekerjaan dalam bentuk kerja sebagai ibadah. Hal ini dapat diindikasikan bahwa perbedaan antara 'agama kerja' dan 'agama pribadi' harus dipahami. Dalam gagasan 'kerja sebagai ibadah', 'agama kerja' mendapat prioritas di atas ritual-ritual agama pribadi. Ketika agama pribadi disesuaikan dengan persyaratan agama kerja, maka hanya etika kerja yang tepat yang dapat berkembang dalam konteks pengorganisasian.

Ide # 6: Konsep Keluarga, Kutumbh

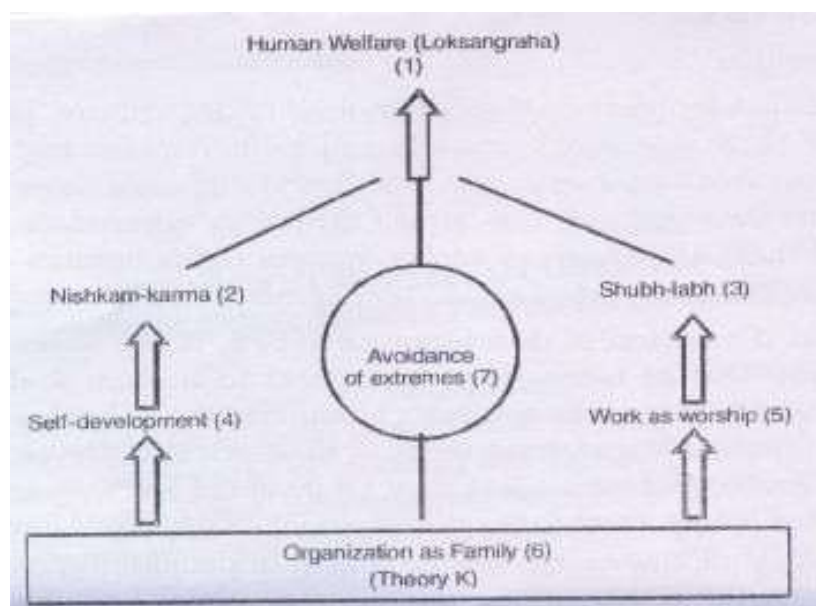
'Vasudhaiv kutumbkam' Seluruh dunia adalah satu keluarga, merupakan sebuah pesan penting dari

pemikiran India. Gagasan kutumbh ini unik karena setiap anggota keluarga memiliki suara dalam pengambilan keputusan serta peran yang harus dimainkan yang berubah sesuai dengan situasi dan kebutuhan. Ketika organisasi dipandang sebagai sebuah keluarga, suka dan duka dibagi secara merata dan para anggota merupakan bagian dari 'komunitas perusahaan'.

Ide # 7: Menghindari hal yang Ekstrem

Pengosongan dari kedua hal yang ekstrem adalah sebuah ide yang telah dirumuskan sejak lama. Juga dikenal sebagai jalan tengah Buddha, hal ini menyiratkan keseimbangan dan kemudi melalui pendekatan tengah atau alternatif terhadap solusi ekstrem. Oleh karena itu, model-model India berusaha untuk mengembangkan cara-cara baru daripada terbawa oleh pendekatan 'satu-satunya cara' untuk masalah-masalah kemanusiaan.

Tujuh ide yang diidentifikasi di atas membentuk nilai-nilai inti dari pemikiran India. Ketika digabungkan bersama sebagai elemen-elemen dari sebuah kerangka kerja konseptual, kita mendapatkan sebuah model India untuk Manajemen dan Pengembangan Perusahaan. Kerangka kerja ini disajikan pada Gbr. 3, dalam bentuk struktur seperti rumah.



Gbr. 3: Model Pengembangan Perusahaan di India

Dengan munculnya gerakan spiritualitas di tempat kerja, penerapan etos India dalam konteks perusahaan telah memperoleh relevansi baru. Hal ini mungkin karena kesadaran akan kebutuhan akan spiritualitas di tempat kerja, bahwa konsep India tentang "Meditasi Transendental" dan teknik-teknik pengurangan stres lainnya yang serupa telah menjadi bagian dari "pengetahuan yang diterima" dalam manajemen perusahaan. Memang, dalam pengembangan teori dan praktik manajemen di masa depan, model India tentang keseimbangan antara pencapaian spiritual dan materialistis, dapat memberikan dasar pemikiran baru untuk keseimbangan antara individualisme yang berlebihan dan altruisme yang ekstrim. Mungkin sudah saatnya bagi "Dharma Asia" untuk memberikan visi sosial baru untuk milenium baru - sebuah visi masyarakat sakral-sipil yang didasarkan pada "spiritualisasi modernitas".

7.6 LANGKAH-LANGKAH: Pendekatan Holistik untuk Pengembangan

Yang kami maksud dengan STEPS adalah dimensi pengembangan berikut ini:

S : Sosial

T: Teknologi

E: Ekonomi

P : Politik

S : Spiritual

Pembangunan sosial menyiratkan promosi seni, budaya, sastra, dan aspek-aspek lunak terkait pembangunan manusia. Sebuah visi yang mengabaikan dimensi eksistensi manusia ini, hanya akan menjadi visi yang parsial. Oleh karena itu, untuk visi yang holistik pembangunan, aspek ini tidak dapat diabaikan. Hal ini dapat diindikasikan bahwa nilai-nilai seperti kesetaraan, hak asasi manusia, martabat manusia, dan sebagainya merupakan aspek penting dalam pembangunan sosial.

Dimensi kedua dari pembangunan STEPS adalah dimensi teknologi. Penggunaan teknologi sangat penting bagi pembangunan manusia dan sosial. Mungkin tidak perlu untuk menemukan kembali roda teknologi karena mungkin memerlukan investasi besar dalam Penelitian dan Pengembangan. Meskipun teknologi atau ide-ide baru dapat ditemukan di belahan dunia mana pun, yang penting adalah pengembangan keterampilan yang dibutuhkan dalam penggunaan teknologi dan ide-ide baru untuk kepentingan masyarakat.

Dimensi ketiga dari langkah-langkah pembangunan adalah dimensi ekonomi. Memanfaatkan pasar dan mempromosikan semangat kewirausahaan masyarakat merupakan input penting untuk pembangunan ekonomi. Pengembangan berbagai sektor ekonomi merupakan hal yang penting bagi pembangunan ekonomi. Oleh karena itu, pendekatan pembangunan sektoral sangat diperlukan sebagai bagian dari pembangunan ekonomi.

Dimensi keempat dari langkah-langkah pembangunan adalah dimensi politik. Dengan ini, kami menyiratkan pengembangan institusi-institusi politik untuk memastikan tata kelola pemerintahan yang baik. Kamataka dikenal dengan institusi Panchayati Raj-nya. Lembaga-lembaga demokrasi perlu diperkuat lebih lanjut untuk memastikan sinergi antara pasar, negara dan masyarakat. Negara harus memainkan peran fasilitasi dalam melepaskan semangat kewirausahaan rakyatnya.

Dimensi kelima dari pengembangan STEPS adalah dimensi spiritual. Ini berarti menjadikan manusia sebagai manusia yang lebih baik. Sentuhan aspek spiritual akan memastikan hal tersebut. Kemakmuran material digunakan untuk tujuan sosial. Hal ini juga menyiratkan bahwa manusia juga menetapkan tujuan yang lebih tinggi sebagai tujuan hidup mereka dan memberikan kontribusi kepada masyarakat. Bahkan, memberikan "kontribusi kepada masyarakat" dapat dianggap sebagai esensi dari dimensi spiritual pembangunan. Dimasukkannya dimensi spiritual dalam model pembangunan membawa kita selangkah lebih maju menuju terciptanya "masyarakat yang sakral". Nilai-nilai seperti kepedulian terhadap lingkungan, kepedulian terhadap sesama, dan kepedulian terhadap mereka yang miskin dan lemah, dapat dianggap sebagai bagian dari dimensi spiritual pembangunan.

Model pengembangan STEPS adalah model "Panchmukhi Vikas", pengembangan lima kali lipat dari bangsa dengan menekankan lima dimensi pengembangan STEPS. Model ini melampaui model-model yang ada yang berakar secara eksklusif pada teknologi atau pasar, yang pada akhirnya menghasilkan "masyarakat yang kurang berkembang". Untuk pembangunan bangsa yang holistik, ada kebutuhan untuk memperluas cakrawala proses pembangunan dengan melampaui model-model pembangunan yang ada. Model pembangunan STEPS membawa kita menuju "bangsa yang ideal", di mana terdapat keseimbangan yang tepat antara lima dimensi pembangunan.

Untuk kelima elemen model STEPS, kita dapat mengidentifikasi parameter pengukuran utama. Parameter-parameter tersebut adalah sebagai berikut:

S : Sosial	---	Kesetaraan & Keadilan Sosial
T: Teknologi	---	Inovasi
E: Ekonomi	---	Pendapatan Per Kapita
P: Politik	---	Semangat Demokrasi (% pemberian suara sebagai indikator)
S : Spiritual	---	Kebahagiaan Per Kapita

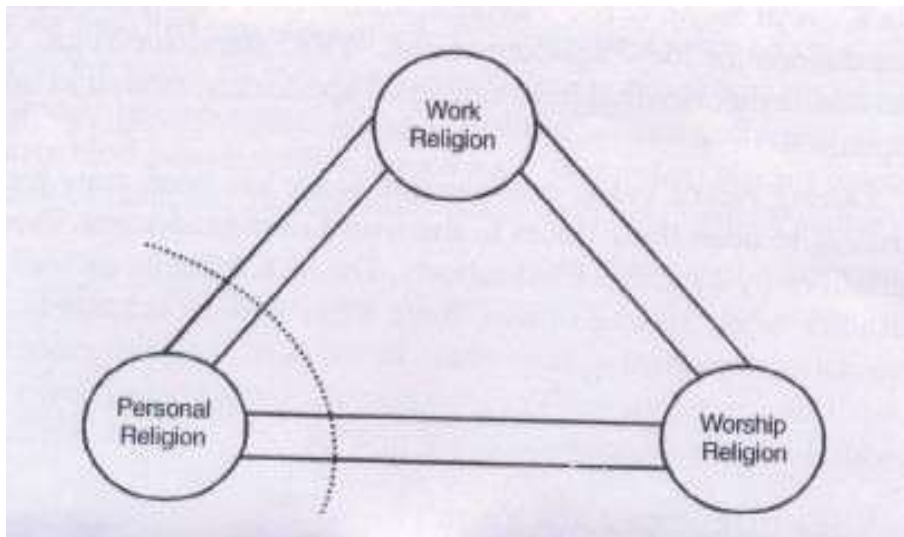
Visi yang menyeluruh mengimplikasikan pembangunan bangsa pada semua parameter kinerja yang telah diidentifikasi di atas. Dapat diindikasikan bahwa dalam model pembangunan Barat, gagasan tentang kebahagiaan per kapita telah hilang. Tersembunyi dalam gagasan ini, adalah kepedulian ekologis, semangat toleransi terhadap sudut pandang yang berbeda, di samping pengembangan diri sebagai manusia. Berdasarkan model STEPS, Indeks Pembangunan Menyeluruh (WDI) dapat disusun dan negara-negara dapat diberi peringkat berdasarkan indeks ini. Indeks seperti ini akan membawa kita melampaui Indeks Pembangunan Manusia (IPM) yang saat ini populer. Tidak ada nilai negatif untuk kejahatan, korupsi, dan kegiatan yang menimbulkan penderitaan dalam indeks ini. Oleh karena itu, WDI memberikan gambaran yang lebih baik tentang pembangunan.

'Kerja adalah ibadah' adalah mantra kuno, meskipun jarang dipraktikkan saat ini. Banyak yang berpikir, 'ibadah adalah pekerjaan', sehingga mereka beribadah dengan penuh dedikasi. Bahkan di tempat kerja, perhatian mereka lebih terfokus pada ibadah daripada pekerjaan. Agar pola pikir ini berubah, kita membutuhkan kerangka kerja baru yang didasarkan pada gagasan 'kerja bermartabat' yaitu memperoleh martabat dari pekerjaan.

Kita dapat mengidentifikasi tiga jenis agama yang sesuai dengan tiga lingkup eksistensial, yaitu lingkup pekerjaan, lingkup sosial, dan lingkup pribadi.

1. **Pekerjaan** - agama yang sesuai dengan bidang pekerjaan.
2. **Ibadah** - agama yang sesuai dengan bidang sosial.
3. **Pribadi** - agama yang sesuai dengan lingkup pribadi. Perbedaan konseptual antara ketiga agama tersebut harus dipahami.

Seseorang yang memiliki agama pribadi tertentu dapat memiliki agama penyembahan yang berbeda karena ia mungkin 'menyembah' sebuah ikon untuk mendapatkan inspirasi. Bahkan sebuah batu pun dapat berubah menjadi ikon dan sebuah batu dapat memperoleh simbolisme baru. Beberapa orang bahkan mungkin mengaitkan 'kekuatan ajaib' padanya dan mulai menyembahnya dalam arti harfiah. Lebih jauh lagi, sebuah agama pemujaan juga dapat lahir dari 'pemujaan pahlawan'. Bahkan banyak isme yang berubah menjadi agama penyembahan baru.



Terdapat interaksi yang dinamis antara ketiga agama tersebut. Gbr. 4 menyajikan interaksi ini.

Gbr. 4: Kerangka Kerja 'Praxis Veda' dalam konteks Sosial dan Organisasi

Garis putus-putus pada gbr.4 menunjukkan bahwa agama pribadi tidak boleh mengganggu agama kerja. Dalam hal prioritas, agama kerja harus lebih diutamakan daripada agama pribadi. Cari 'Tuhan' f'Dewa' dalam pekerjaan itu sendiri. Ini adalah esensi dari 'karma- yoga' yang bisa menjadi nama lain dari agama kerja. Dapat dikatakan bahwa ide tentang agama-kerja ini bukanlah sebuah ide yang baru. Kita dapat menemukan gaungnya dalam diri Kabir, yang dapat dianggap sebagai pencetusnya. Kabir menyatakan, "Mala pherat jug gaya, gaya na manas ka pher, karka manka dari dey, manka manka pher". Hal ini dapat diindikasikan bahwa kebutuhan untuk menghargai perbedaan antara tiga jenis agama menjadi penting dalam konteks kontemporer karena adanya tuntutan baru dari sistem produksi dan sistem sosial dalam masyarakat. Kerangka kerja kita tentang agama pribadi, ibadah agama dan agama kerja juga dapat dipandang sebagai model evolusi, di mana ada kebutuhan untuk melampaui agama pribadi dan bergerak ke arah agama kerja. Secara tradisional, Produktivitas adalah agama kerja orang Amerika, Kualitas adalah agama kerja orang Jepang dan 'Pengetahuan' & 'Pencarian Pengetahuan' adalah agama kerja orang India. Namun, jika India harus memainkan peran kepemimpinan, maka Produktivitas, Kualitas dan Pengetahuan harus diintegrasikan bersama untuk membentuk agama kerja baru untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang baru.

7.7 Dasar-dasar Manajemen India

'YVK' mewakili tiga pintu timur yang dapat memberikan fondasi masa depan bagi 'perusahaan zaman baru'. 'YVK' adalah singkatan dari teori Yoga, Vedanta dan Kosha yang memiliki aplikasi universal serta daya tarik universal.

Selama beberapa tahun terakhir, banyak pekerjaan yang telah dilakukan oleh para sarjana India untuk membuka pintu-pintu ini ke dunia manajemen. Inisiatif-inisiatif perintis oleh Prof. S.K. Chakraborty, Dr. M.B. Athreya dan juga karya penulis ini, telah diakui secara luas sebagai fondasi untuk membuka pandangan-pandangan baru di bidang manajemen. Kontribusi-kontribusi yang berakar pada pandangan dunia 'Vediko-saintifik' ini merupakan petunjuk menuju relevansi manajerial YVK.

Y: Yoga ('Udyoga Sebagai Yoga')

Kata India untuk industri adalah 'Udyog' yang mengandung kata 'yog'. Dengan demikian, 'udyoga' memang

dapat dianggap sebagai yoga baru. Teori manajemen yoga ini menunjukkan bahwa harus ada keselarasan dan keseimbangan antara berbagai faktor penciptaan yaitu K (Pengetahuan), P (kekuatan yaitu Kepemimpinan dan Kapasitas Manajerial), C (Modal) dan L (Tenaga Kerja). Model organisasi KPCL ini berakar pada keselarasan dan harmonisasi empat faktor penciptaan. Oleh karena itu, model ini mewakili teori yoga manajemen.

Hal ini dapat diindikasikan bahwa 'manajemen stres' telah menjadi perhatian penting bagi perusahaan. Sebagai hasilnya, yoga memperoleh popularitas sebagai teknik manajemen stres. TM (Transcendental Meditation) masuk ke dalam buku-buku teks manajemen sebagai alat untuk manajemen stres.

Namun, seperti yang ditunjukkan di atas, teori yoga dapat memberikan kita dasar pemikiran baru untuk model perusahaan yang baru di mana terdapat keseimbangan antara keuntungan, manusia dan tujuan. Bahkan konsep Udyoga sebagai yoga menangkap esensi filosofi manajemen India dalam satu frasa sederhana.

Karena popularitas Yoga, dunia manajemen di tingkat global memahami konsep Yoga dalam berbagai varian dan kegunaannya dalam konteks organisasi. Dapat diindikasikan bahwa Yoga mencakup Udyoga, yoga kerja dan yoga spiritual. Bagi seorang manajer, ketiganya penting untuk kesuksesan, sementara seorang calon spiritual mungkin hanya tertarik pada 'yoga spiritual'. Dapat diindikasikan bahwa 'Manajemen dengan Harmoni' adalah catatan kunci dari teori manajemen Yoga, di mana tujuannya adalah untuk mencari keselarasan antara berbagai faktor penciptaan.

V: Vedanta (Menuju Vedanta Dalam Praktik)

Vedanta dalam manajemen telah menerima beberapa perhatian, karena model Vedanta tentang manusia sebagai 'makhluk ilahi' membawa kita jauh melampaui konseptualisasi Maslow tentang manusia dalam hal 'hirarki kebutuhan'. Konsep 'Vedanta praktis' dari Swami Vivekananda juga menemukan aplikasinya dalam manajemen institusi dan organisasi. Konsep 'manajemen berdasarkan kesadaran' mulai diterima sebagai lawan dari 'manajemen berdasarkan tujuan' yang mewakili pendekatan teleologis dan mengabaikan pendekatan etika deontologis dan kebajikan. Prinsip-prinsip Vedanta juga memberikan landasan konseptual untuk mengimplementasikan ide 'spiritualitas di tempat kerja', untuk membuat tempat kerja menjadi sinergis dan harmonis. Vedanta juga dapat diartikan sebagai Ved-ananta, yaitu pengetahuan yang abadi. Dalam interpretasi ini, Vedanta mewakili keabadian nilai-nilai yang ditekankan oleh semua tradisi spiritual di dunia. Dengan demikian, hal ini memberikan dasar untuk 'spiritualconfluencism' serta 'manajemen berbasis nilai'. 'Manajemen berdasarkan Nilai' adalah kata kuncinya.

K: Kosha (Lima Energi KOSHA)

Teori 'Kosha' yang berakar pada model evolusi kesadaran 'panchkosha' memberikan arahan baru untuk evolusi diri dan pengembangan diri. Teori 'KOSI-fA' pada dasarnya adalah teori 'sistem energi' yang menunjukkan lima jenis energi yaitu energi Kosmik (K), energi Oseanik (O), energi Spiritual (S), energi Jantung (H), energi Kebinatangan (A). 'Energi hati' mewakili energi emosional dan energi 'kebinatangan' mewakili kekuatan kasar'. Dapat diindikasikan bahwa teori 'KOSHA' juga dapat dianggap sebagai perluasan dari model 'OSHA', di mana

'OSI-IA' adalah singkatan dari aspek Keesaan, Spiritual, Humanistik dan Kehewanan dari keberadaan manusia. Model ini berakar pada teori Guna India di mana perilaku manusia dianalisis dalam hal kualitas Sattvik (Spiritual), Rajasik (Humanistik) dan Tamasik (Kebinatangan). Lebih lanjut dapat diindikasikan bahwa Teori KOSHA juga dapat dilihat sebagai kombinasi dari Teori K dan model 'OSHA', karena Teori K

mengambil 'perspektif kosmik', di mana seluruh dunia adalah satu keluarga, seperti yang disarankan oleh konsep 'Vasudhaiv Kutumbkam'. Teori K juga

Ketika model 'KOSHA' diterapkan dalam konteks organisasi, model ini merepresentasikan tingkat kesadaran organisasi dan juga spektrum energi serta sistem penyaluran energinya. Para pemimpin dan manajer menggunakan berbagai jenis energi kesadaran yaitu energi spiritual yang diam atau laten (energi sattvik), energi yang bersemangat / emosional (energi rajasik) dan kekerasan (energi tamasik). Ketiga jenis energi ini juga tercermin dalam cara kekuasaan digunakan dalam organisasi. Kekuatan sattvik, kekuatan rajasik dan kekuatan tamasik mengarah pada pendekatan yang tenang, bersemangat dan penuh kekerasan dalam menyalurkan energi organisasi. Energi ini juga tercermin dalam hubungan antar pribadi dan dinamika antar pribadi. Dengan diterimanya gagasan EQ (Emotional Quotient) dan SQ (Spiritual Quotient), organisasi-organisasi mulai memanfaatkan secara positif energi emosional dan spiritual yang terpendam di dalam organisasi. Pada intinya, model 'KOSHA' menarik perhatian kita untuk menggunakan energi organisasi dengan cara yang positif.

Dapat diindikasikan bahwa kerangka kerja 'YVK' memberi kita dasar yang kuat untuk Pengembangan Kualitas Manusia (HQD) karena akarnya dapat ditelusuri hingga ke teori kepribadian dari India. Yoga menyiratkan keharmonisan, Vedanta menunjukkan kebutuhan akan nilai-nilai abadi dan Kosha menuntun kita menuju berbagai tingkat kesadaran dan menyarankan penggunaan energi kesadaran secara positif. Ketiga konsep ini, yaitu Yoga / harmoni dan harmonisasi, Vedanta / nilai-nilai abadi dan Kosha / penggunaan energi yang positif, merupakan tiga pilar dari pemikiran manajemen zaman baru.

Tiga proses manajemen yang saling terkait berdasarkan 'YVK' yaitu manajemen dengan harmoni, manajemen dengan nilai-nilai dan 'manajemen dengan kesadaran' merupakan fondasi baru untuk ODM (Pengembangan & Manajemen Organisasi). Lebih lanjut, ide dari 'Manajemen India' juga dapat ditangkap oleh frasa 'YVK', karena ini merupakan tiga pilar dari 'Manajemen India'.

7.8 Menuju Praksis Spiritual

Dasar-dasar pemikiran manajemen baru juga dapat dilihat dari segi 'Praksis Spiritual'. Ungkapan 'praksis' mengandung model 'PRA' di mana P mengacu pada Filosofi, R pada Realitas dan A pada Aksi. Praksis menyiratkan menciptakan perubahan sosial untuk mengubah poros sosial

melalui pendekatan PRA. Sebagai contoh, dalam 'praksis Marxis', perubahan sosial dibayangkan melalui filosofi Marxis yang berakar pada pendekatan kekerasan terhadap perubahan. Pendekatan ini gagal karena filosofi yang berorientasi pada kekerasan. Sebaliknya, dalam 'praksis bumi', sebuah pendekatan kreatif diambil untuk menciptakan perubahan sosial dengan mengaitkan teori-teori besar dan gagasan-gagasan besar dengan realitas yang bumi dan mengambil jalan tanpa kekerasan untuk melakukan perubahan. Di era globalisasi yang holistik, 'praksis bumi' memberi kita pendekatan baru untuk perubahan sosial dan perubahan dalam organisasi. 'Praksis spiritual' membawa kita selangkah lebih maju, di mana dimensi spiritual juga disertakan dalam menciptakan perubahan sosial.

7.8.1 SPIRITUALITAS PRAKTIS DALAM KONTEKS ORGANISASI

Dalam konteks organisasi, 'Praksis Spiritual' dapat dioperasionalkan melalui model SS*PS yaitu 'Spiritualitas Praktis' di mana SS*PS menyiratkan Sinergi Spiritual (SS) dan Semangat Positif (PS). Sinergi adalah sebuah konsep ilmiah dan merupakan singkatan dari 'energi sistem'. Ketika konsep ilmiah ini diberi sentuhan spiritual dan transendental, kita sampai pada konsep 'Sinergi Spiritual' (SS).

Individu dengan orientasi 'sinergi spiritual' dan 'semangat positif' mengembangkan sikap mental yang positif dan T-A (Pikiran-Aksi) yang positif. 'Praksis Spiritual' menyiratkan bahwa perusahaan harus merekrut individu dengan orientasi SS dan PS, bukan hanya berdasarkan pengetahuan teknis. 'Praksis Spiritual', menggunakan pendekatan SS*PS untuk mengubah individu-individu yang tidak memiliki kepribadian menjadi pribadi-pribadi yang positif. Di sinilah letak kegunaan praktisnya. Pada intinya, SS*PS dapat dianggap sebagai model untuk perubahan dari negergi (energi negatif) dan 'tindakan negatif' menjadi sinergi dan 'tindakan positif'. Jika pendekatan seperti ini diterapkan di tingkat komunitas dan masyarakat, maka terorisme dan sebagainya akan turun. Pada intinya, SS*PS adalah mantra pertobatan, yaitu pertobatan dari dosa (tindakan negatif) menuju kemenangan dan yin, yaitu tindakan positif. Dengan demikian, ini adalah mantra untuk mengubah karma dari negatif menjadi positif dan dengan demikian mengubah takdir seseorang karena tindakan negatif menyebabkan dampak negatif pada takdir dan tindakan positif menyebabkan dampak positif pada takdir. Inti dari kerangka kerja SS*PS dapat diringkas dengan persamaan berikut:

- (i) Sikap Mental Positif (PMA) = SS*PS
- (ii) T -A (Pikiran-Tindakan) Positif = SS*PS
- (iii) Karma Positif (PK) = SS*PS

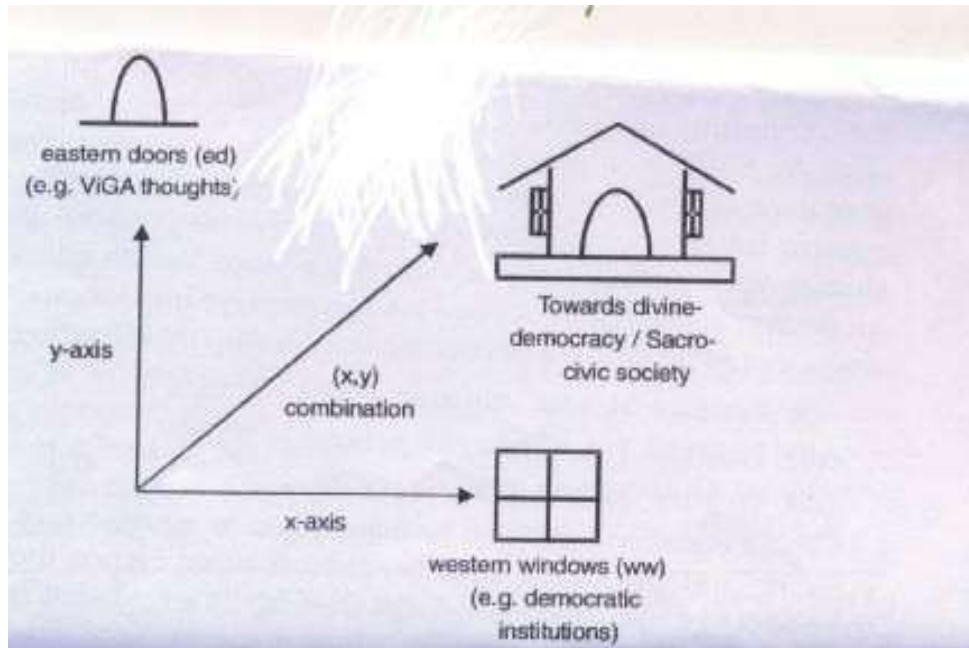
Persamaan-persamaan ini juga dapat dianggap sebagai persamaan spiritualitas di masyarakat dan spiritualitas praktis di tempat kerja. Oleh karena itu, mereka merupakan esensi dari 'praksis spiritual' dan dengan demikian 'spiritualitas praktis'. Mereka mewakili pendekatan 'sakral-spiritual' terhadap kehidupan, pekerjaan dan hubungan. Mantra sukses SS*PS juga menangkap esensi dari sloka terakhir Gita. Di mana pun ada 'Sinergi Spiritual' (SS) yang diwakili oleh Krishna dan 'Semangat Positif' yang diwakili oleh Arjuna, kesuksesan tidak dapat dihindari.

7.8.2 MENUJU 'PRAKSIS VEDANTIC'

Sinergi Spiritual (SS) dan Semangat Positif (PS) mewakili inti dari 'praksis spiritual'. 'Praksis Vedantic' merupakan perluasan dari 'praksis spiritual' dan menyiratkan penerapan prinsip-prinsip Veda untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat dan institusi-institusinya.

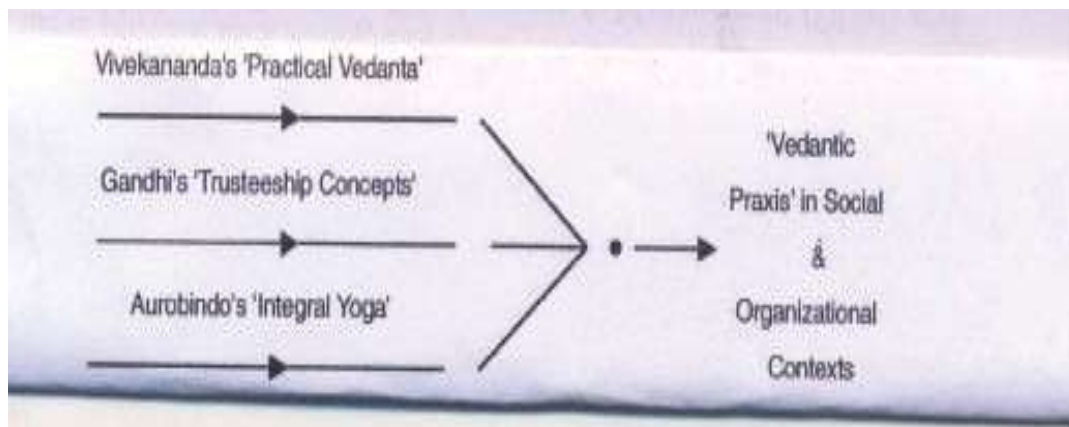
Hal ini dapat diindikasikan bahwa fondasi dari India modern sebagai sebuah negara berakar pada pemikiran ViGA (Vivekananda, Gandhi dan Aurobindo) selain meminjam beberapa gagasan Barat. Pemikiran Vivekananda, Gandhi dan Aurobindo juga mewakili tiga pintu Timur dan bahkan Barat telah mengakui perlunya menggabungkan ide-ide dari ketiga pemikir berpengaruh ini. Pada kenyataannya, institusi-institusi demokrasi di Barat melalui pemikiran-pemikiran ini telah menemukan arah baru dari Timur dengan mendapatkan sentuhan Veda dan berevolusi ke arah pendekatan demokratis ketuhanan. Jika kita merepresentasikan ide-ide Barat tentang demokrasi dan institusi-institusinya pada sumbu x (jendela barat) dan Arus Veda pada sumbu y (pintu timur), kita akan sampai pada kombinasi baru dari pendekatan-pendekatan ini yang diwakili oleh koordinat (x,y), dalam bentuk pendekatan sakral-kewarganegaraan yang merepresentasikan arah baru yang diwakili secara metaforis oleh 'jendela barat pintu timur (wwed)'. Dari perpaduan tersebut kita sampai pada

pada konsep 'masyarakat sakral-sipil', di mana ekonomi, politik, dan spiritualitas menemukan integrasi baru.



Gbr. 5: Interaksi Antara Tiga Jenis Agama

Untuk mengoperasionalkan ide dari jalan baru yang telah diuraikan di atas, kami menyarankan sebuah kerangka kerja 'praksis Vedantic' melalui integrasi 'Vedanta Praktis' dari Vivekananda, 'Yoga Integral' dari Aurobindo, dan 'Konsep Perwalian' dari Gandhi. Gambar 5 menyajikan kerangka kerja integratif dari 'Vedanta-dalam-Praktik' (Vedanta Praktis dari Vivekananda).



Gbr. 6: Menuju Jalan Baru Masyarakat Sakral-Sipil Berdasarkan WWED

Kerangka kerja integratif dari 'praksis Veda' ini memberikan kita sebuah dasar untuk menciptakan perubahan dalam masyarakat dan organisasi melalui sentuhan transendensi. Kehadiran beberapa gerakan dan institusi spiritual berpengaruh di seluruh dunia yang berasal dari India dan berakar pada ide-ide ini memberikan kita bukti empiris yang kuat tentang potensi konsep-konsep ini untuk Pengembangan & Manajemen Organisasi (ODM) dan mengubah perusahaan menjadi entitas ekonomi sakral.

7.9 Ringkasan

Gagasan yang disajikan dalam bab ini membawa kita pada definisi baru tentang 'manajemen', di mana 'manajemen' didefinisikan sebagai 'kegembiraan hidup'. Para manajer menciptakan kekayaan untuk organisasi

mereka, untuk bangsa mereka, keluarga mereka, dan untuk diri mereka sendiri. Mereka menciptakan lapangan kerja dan juga pengetahuan. Setiap proses penciptaan adalah proses kegembiraan. Oleh karena itu, manajemen' memang dapat didefinisikan sebagai 'kegembiraan hidup'. Definisi ini juga mewakili esensi dari pendekatan Veda terhadap manajemen. Swami Bodhananda (2006) mengemukakan gagasan 'Hidup yang menyenangkan di dunia yang interaktif'. Konsep manajemen sebagai 'kegembiraan hidup' adalah dosis yang setara dengan hal yang sama. Pendekatan ini juga menyiratkan bahwa setiap individu dalam organisasi harus menjadi SRI (Self Responsible Individual). Lebih jauh lagi, kegembiraan hidup menyiratkan melampaui aktualisasi diri menuju realisasi diri dan transendensi diri. Secara garis besar, aktualisasi diri mewakili pencapaian, realisasi diri mewakili pencerahan dan transendensi diri mewakili kebangkitan. Manajemen Diri merupakan kombinasi dari ketiganya, dapat dipandang sebagai ART (Aktualisasi, Realisasi, dan Transendensi). ART ini merupakan fondasi bagi gagasan 'sukacita hidup' dan juga kehidupan yang menyenangkan.

7.10 Tes Penilaian Mandiri

1. Memeriksa dasar-dasar manajemen India.
2. Mendiskusikan fitur-fitur dari etos India.
3. Mendiskusikan aspek-aspek penting dari model pengembangan perusahaan di India.
4. Periksa LANGKAH-LANGKAH pengembangan untuk Pengembangan Holistik.
5. Mendiskusikan dasar-dasar manajemen India.
6. Apa yang Anda maksud dengan spiritualitas praktis untuk manajemen?

7.11 Referensi

- Sharma Subhash (2007), Mantra Baru di Koridor Perusahaan: Dari Akar Kuno ke Rute Global, New Age International Publications, New Delhi.



Penerbit :
UNIBI PRESS

Universitas Informatika dan Bisnis Indonesia
Jl. Soekarno Hatta No. 643, Bandung
unibipress@unibi.ac.id