

**DIKTAT BAHAN AJAR**

# **ETIKA BISNIS**

**Di Susun Oleh :**

**H. Sumari, S.E,M.M**

**• Inovatif • Berkarakter • Keren**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I**

**JAKARTA**

**2020-2021**



[Type a quote from the document or the summary]

## **KATA PENGANTAR**

Pertama-tama saya panjatkan Puji syukur kehadirat Allah SWT, karena atas perkenan-Nya, maka buku diktat ini dapat diterbitkan dengan judul Etika Bisnis, diktat ini berisi bagaimana selayaknya para mahasiswa/pelaku bisnis melakukan kegiatan bisnisnya sesuai tata kelola perusahaan (Good Corporate Governance ) yang baik dan tepat sehingga tidak mengejar keuntungan semata, namun dapat memberikan manfaat dan meningkatkan kesejahteraan bagi komunitas bisnisnya maupun masyarakat luas pada umumnya. Diktat ini disusun untuk melengkapi buku-buku materi Etika Bisnis yang sudah ada dan hanya dipergunakan untuk kalangan mahasiswa Program Studi Manajemen D-3 dan S-1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Persada Indonesia Y.A.I.

Penyajian buku diktat ini dibuat dengan gaya bahasa yang mudah dimengerti, aplikatif ringkas dari sumber lain yang up to date, dan bisa menjadikan wawasan pengetahuan bagi kita semua.

Saya menyadari bahwa saran diktat ini masih jauh dari sempurna sehingga saran-, kritik dan masukannya masih dengan tangan terbuka diharapkan dari semua pihak demi perbaikan maupun kesempurnaan modul ini.

Terima kasih.

Jakarta, September 2020

Penulis,

Sumari



---

## **DAFTAR PUSTAKA**

- **Agus Ariyanto, S.E, M.M . 2011. Etika Bisnis bagi Pelaku Bisnis.  
Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada**
- **Budiman, Ari, dkk. 1999. Corporate Social Responsibility.  
Jakrta : ICSD**
- **Keraf, A. Sony. 1998. Etika Bisnis Tuntutan dan Relevansinya.  
Jakarta : Kanisius**

# BAB 1

---

## PENDAHULUAN

Perkembangan dunia bisnis yang begitu cepat dan dinamis pada saat ini, tentunya harus diimbangi dengan aturan-aturan atau norma-norma yang dapat mengatur bisnis itu sendiri. Sehingga pihak-pihak yang berhubungan untuk melakukan kegiatan bisnis dapat berjalan baik, lancar, dan berkesinambungan. Bahkan kegiatan tersebut dapat mendatangkan manfaat dan laba yang optimal bagi kelangsungan hidup perusahaan.

Etika dan integritas merupakan suatu keinginan yang murni dalam membantu orang lain. Kejujuran yang ekstrem, kemampuan untuk menganalisis batas-batas kompetisi seseorang, kemampuan untuk mengakui kesalahan dan belajar dari kegagalan. Kompetisi inilah yang terus memanas belakangan ini. Kata itu mengisyaratkan sebuah konsep bahwa mereka yang berhasil adalah yang mahir menghancurkan musuh-musuhnya. Banyak yang mengatakan bahwa kompetisi adalah lambang ketamakan. Padahal, perdagangan dunia yang lebih bebas di masa mendatang justru mempromosikan kompetisi yang lebih bebas.

Dengan melalui ilmu, maka kita dapat merenungkan dan membayangkan bahwa kita ditantang untuk terjun ke arena baru, yaitu pasar bebas dunia (globalisasi) di masa mendatang. Kemampuan bersaing seharusnya sama sekali tidak ditentukan oleh ukuran besar kecilnya sebuah perusahaan. Hal inilah yang sering dikonsepsikan berbeda oleh pengusaha-pengusaha kita di Indonesia. Jika kita ingin mencapai target keberhasilan di era globalisasi, sudah saatnya dunia bisnis kita mampu menciptakan kegiatan bisnis yang bermoral dan beretika yang terlihat perjalanan yang seiring dan saling membutuhkan antara golongan menengah ke bawah dan pengusaha golongan atas.

Dalam menciptakan etika bisnis, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan antara lain, yaitu pengendalian diri, pengembangan tanggung jawab sosial; mempertahankan jati diri, menciptakan persaingan yang sehat, menerapkan konsep pembangunan tanggung jawab sosial, mempertahankan jati diri menciptakan persaingan yang sehat, menerapkan konsep pembangun yang berkelanjutan, menghindari sikap yang kurang etis (Koneksi, Kolusi dan Komisi) mampu mengatakan yang benar itu adalah benar, dan lain-lain. Dengan adanya moral dan etika dalam dunia bisnis, serta kesadaran semua pihak untuk melaksanakannya, maka jurang itu dapat dikurangi, serta optimis bahwa salah satu kendala dalam menghadapi era globalisasi dapat diatasi.

*Etika bisnis* adalah suatu bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam kegiatan bisnis yang dilakukan oleh para pelaku-pelaku bisnis. Masalah etika dan ketaatan pada hukum yang berlaku merupakan dasar yang kokoh yang harus dimiliki oleh pelaku bisnis dan akan menentukan tindakan apa dan perilaku bagaimana yang akan

dilakukan dalam bisnisnya. Hal ini juga merupakan tanggung jawab kita bersama, bukan saja hanya tanggung jawab pelaku bisnis tersebut, sehingga diharapkan akan terwujud situasi dan kondisi bisnis yang sehat dan bermartabat yang pada akhirnya dapat bermanfaat bagi masyarakat, bangsa, dan negara.

Apabila moral pengusaha maupun pelaku bisnis merupakan sesuatu yang mendorong orang untuk melakukan kebaikan etika bertindak sebagai rambu-rambu (*sign*) yang merupakan kesepakatan secara rela dari semua anggota suatu kelompok. Dunia bisnis yang bermoral akan mampu mengembangkan etika (patokan/rambu-rambu) yang menjamin kegiatan bisnis yang baik dan seimbang, selaras, dan serasi. Etika sebagai suatu rambu-rambu dalam suatu kelompok masyarakat akan dapat membimbing dan mengingatkan anggotanya kepada suatu tindakan yang terpuji (*good conduct*) yang harus selalu dipatuhi dan dilaksanakan. Etika di dalam bisnis sudah barang tentu harus disepakati oleh orang-orang yang berada dalam kelompok bisnis tersebut serta kelompok yang terkait lainnya.

Dunia bisnis, tidak hanya menyangkut hubungan antara pengusaha dengan

pengusaha, tetapi mempunyai kaitan secara nasional bahkan internasional. Tentu dalam hal ini, untuk mewujudkan etika dalam berbisnis perlu pembicaraan yang transparan antara semua pihak, baik pengusaha, pemerintah, masyarakat, maupun bangsa lain agar tidak hanya satu pihak yang menjalankan etika, sementara pihak lain berpijak kepada apa yang mereka inginkan. Artinya, kalau ada pihak terkait yang tidak mengetahui dan menyetujui adanya etika moral dan etika, jelas apa yang disepakati oleh kalangan bisnis tadi tidak akan pernah bisa diwujudkan. Jadi, jelas untuk menghasilkan suatu etika di dalam berbisnis yang menjamin adanya kepedulian antara satu pihak dan pihak lain tidak perlu pembicaraan yang bersifat global yang mengarah kepada suatu aturan yang tidak merugikan siapapun dalam perekonomian.

## **A. Perkembangan Etika Bisnis**

Seiring dengan adanya globalisasi, maka dunia bisnis pun mau tidak mau harus mengikuti keadaan ini. Oleh karena itu, perusahaan yang melakukan aktivitas bisnisnya tentu harus mengikuti norma-norma dan aturan yang berlaku pada zaman sekarang. Kegiatan bisnis penuh dengan pasang surut, siasat, taktik maupun cara-cara strategis dan bahkan saling jegal antarpesaing sering kali terjadi.

Dapat dipahami jika masyarakat secara umum, terutama pada pelaku bisnis, agak sulit mengerti hubungan antara bisnis dengan etika, karena merupakan sebuah kontradiktif. Akan tetapi, pada kenyataannya pelaku bisnis maupun institusi bisnis yang tidak melakukan kegiatannya sesuai norma, aturan, maupun etika akan mendapatkan citra yang buruk di masyarakat, dan cepat atau lambat akan merugikan perusahaan itu sendiri. Ditambah dengan cepatnya arus informasi, sehingga segala bentuk kegiatan yang konotasinya negatif akan cepat menyebar luas.

Bisnis yang dilakukan sesuai dengan aturan, norma, dan etika akan menguntungkan perusahaan itu sendiri maupun masyarakat luas. Karena citra perusahaan yang baik, seperti akuntabel, dan memiliki *good governance* adalah citra perusahaan yang penting baik di masa sekarang maupun di masa yang akan datang.

Untuk mengetahui etika bisnis secara terperinci, maka berikut per-kembangannya (Bertens, 2000).

1. **Zaman Prasejarah:** Pada awal sejarah filsafat, Plato, Aristoteles, dan filsuf-filsuf Yunani lain menyelidiki bagaimana sebaiknya mengatur kehidupan manusia bersama dalam negara dan membahas bagaimana kehidupan ekonomi dan kegiatan niaga harus diatur.
2. **Masa Peralihan: pada 1960-an:** dimulainya-pemberontakan terhadap kuasa dan otoritas di Amerika Serikat (AS), revolusi mahasiswa (di ibukota Prancis), penolakan terhadap *establishment* (kemapanan). Hal ini memberi perhatian pada dunia pendidikan, khususnya bidang ilmu manajemen, yaitu dengan menambahkan mata kuliah baru dalam kurikulum dengan nama *Business and Society*. Topik masalah yang paling sering dibahas adalah *corporate social responsibility*. C, 51?
3. **Etika Bisnis Lahir di Amerika Serikat pada 1970-an** yang mana sejumlah filsuf mulai terlibat dalam memikirkan masalah-masalah etis di sekitar bisnis dan etika bisnis dianggap sebagai suatu tanggapan tepat atas krisis moral yang sedang meliputi dunia bisnis di Amerika Serikat pada saat itu.
4. **Etika Bisnis meluas ke Eropa: tahun 1980-an di Eropa Barat**, etika bisnis sebagai ilmu baru mulai berkembang kira-kira 10 tahun kemudian. Terdapat forum pertemuan antara akademisi dari universitas serta sekolah bisnis yang disebut *European Business Ethics Network* (EBEN).
5. **Etika Bisnis menjadi Fenomena Secara Global pada 1990-an**, dan tidak hanya terbatas lagi pada dunia Barat (Eropa, Amerika Serikat). Tetapi etika bisnis sudah dikembangkan di seluruh dunia. Bahkan telah didirikan *International Society for Business, Economics, and Ethics* (ISBEE) pada 25-28 Juli 1996 di Tokyo, Jepang.

## B. Pengertian Etika Bisnis

Untuk memahami apakah "*etika*", maka perlu membandingkannya dengan moralitas. Pengertian etika berasal dari bahasa Yunani "*Ethos*" berarti adat istiadat atau kebiasaan. Hal ini berarti etika berkaitan dengan nilai-nilai, tata cara hidup yang baik, aturan hidup yang baik, dan segala kebiasaan yang dianut dan diwariskan dari satu orang ke orang lain atau dari satu generasi ke generasi lainnya.

Pengertian tersebut relatif sama dengan moralitas. Moralitas berasal dari bahasa Latin "*Mos*" yang dalam bentuk jamaknya "*Mores*" berarti adat istiadat atau kebiasaan. Jadi, pengertian secara umum, etika dan moralitas, sama-sama berarti sistem nilai tentang bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia yang telah diinstitusionalisasikan dalam sebuah adat kebiasaan yang kemudian terwujud dalam pola perilaku yang konsisten dan berulang dalam kurun waktu yang lama sebagaimana layaknya sebuah kebiasaan.

Selain itu, etika juga dipahami dalam pengertian yang sekaligus berbeda dengan moralitas. Dalam pengertian ini, "etika" mempunyai pengertian yang jauh lebih luas dari moralitas dan etika dalam pengertian pertama di atas.

Etika dalam pengertian kedua ini sebagai filsafat moral, atau ilmu yang membahas nilai dan norma yang diberikan oleh moralitas dan etika dalam pengertian pertama. Dengan demikian, *etika dalam pengertian pertama* berisikan nilai dan norma-norma konkret yang menjadi pedoman dan pegangan hidup manusia dalam kehidupannya. Hal ini berkaitan dengan perintah dan larangan langsung yang nyata. Adapun pengertian *etika dalam pengertian kedua* adalah lebih normatif sehingga mengikat setiap pribadi manusia.

Dengan demikian, etika dalam pengertian kedua dapat dirumuskan sebagai refleksi kritis dan rasional mengenai:

1. nilai dan norma yang menyangkut bagaimana manusia harus baik sebagai manusia;
2. masalah-masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri: nilai dan norma-norma moral yang umum diterima.

Menurut Magnis Suseno, (1987) Etika adalah:

"Sebuah ilmu dan bukan ajaran, yang menurutnya adalah etika c pengertian kedua. Sebagai ilmu yang terutama menitikberatkan re; kritis dan rasional, etika dalam kedua ini mempersoalkan apakah dan norma moral tertentu harus dilaksanakan dalam situasi koi tertentu yang dihadapi seseorang."

Suatu etika membutuhkan evaluasi kritis atas seluruh situasi ) terkait. Dibutuhkan semua informasi sebanyak-banyaknya dan selen^ mungkin (komprehensif) baik yang menyangkut nilai dan norma mc maupun informasi empiris ten tang situasi yang belum terjadi atau t< terjadi untuk memungkinkan seseorang bisa mengambil keputusan y tepat, baik tentang tindakan yang akan maupun yang telah dilakukan c pihak tertentu.

Dalam hal ini, terdapat beberapa pertimbangan mengenai: mo tujuan, akibat pihak terkait, dampaknya, besarnya risiko bila dibandingi manfaat, keadaan psikis pelaku, tindakan inteligensi, dan sebagainya.

Dalam bahasa Kant, etika berusaha menggugah kesajajaranjnanu! untuk bertindak secara otonom dan bukan secara heteronom. Etika bt maksud^ membantu manusia untuk bertindak secara bebas, tetapi dap dipertanggungjawabkan. Bebas dan tanggung jawab adalah unsur poka dari otonomi moral yang merupakan salah satu prinsip utama moralita termasuk etika bisnis sebagaimana akan dibahas.

Selain uraian di atas, dapat dikatakan bahwa etikaJ3isnis merupaka studi yang dikhususkan mengenai moraLy^g\_benar\_jian^salah. Stud ini berkonsentrasi pada standar moral sebagaimana diterapkan dalam kebijakan, institusi, dan perilaku bisnis (Velasquez, 2005).

Adapun menurut Business & Society - Ethics and Stakeholder Management Business Stakeholder (Caroll & Buchholtz, 2000), adalah:

*Ethics is the discipline that deals with what is good and bad and with moral duty and obligation. Ethics can also be regarded as a set of moral principles or values. Morality is a doctrine or system of moral conduct. Moral conduct refers to that which relates to principles of right and wrong in behavior. Business ethics, therefore, is concerned with good and bad or right and wrong behavior that takes place within a business context. Concepts of right and wrong are increasingly being interpreted today to include the more difficult and subtle questions of fairness, justice, and equity.*

Dalam menciptakan etika bisnis, ada hal-hal yang perlu diperhatikan, antara lain adalah:

1. Pengendalian diri
2. Pengembangan tanggung jawab sosial perusahaan (*social responsibility*)
3. Mempertahankan jati diri dan tidak mudah untuk terombang-ambing oleh pesatnya perkembangan informasi dan teknologi
4. Menciptakan persaingan yang sehat
5. Menerapkan konsep "pembangunan berkelanjutan"
6. Menghindari sifat KKN (Kolusi, Korupsi, dan Nepotisme) yang dapat merusak tatanan moral
7. Harus mampu untuk menyatakan hal benar itu adalah benar
8. Membentuk sikap saling percaya antara golongan pengusaha kuat dan golongan pengusaha ke bawah
9. Konsekuen dan konsisten dengan aturan-aturan yang telah disepakati bersama
10. Menumbuhkembangkan kesadaran dan rasa memiliki terhadap apa yang telah disepakati (*sense of belonging*)
11. Perlu adanya sebagian etika bisnis yang dituangkan dalam suatu hukum positif yang berupa peraturan maupun perundang-undangan

Permasalahan yang dihadapi dalam etika bisnis pada dasarnya ada tiga jenis masalah, yaitu:

1. Sistematis, yaitu masalah-masalah sistematis dalam etika bisnis pertanyaan-pertanyaan etis yang muncul mengenai sistem ekonomi, politik, hukum, dan sistem sosial lainnya di mana bisnis beroperasi.
2. Korporasi, yaitu permasalahan korporasi dalam perusahaan bisnis adalah pertanyaan-pertanyaan yang dalam perusahaan-perusahaan tertentu. Permasalahan ini mencakup pertanyaan tentang moralitas aktivitas, kebijakan, praktik dan struktur organisasional perusahaan individual sebagai keseluruhan.
3. Individu, yaitu permasalahan individual dalam etika bisnis adalah pertanyaan yang muncul seputar individu tertentu dalam perusahaan. Masalah ini termasuk pertanyaan tentang moralitas keputusan, tindakan, dan karakter individual.

### C. Etika, Moral, Hukum, dan Agama dalam Bisnis

Apakah etika dan etiket itu sama? Dalam kehidupan sehari-hari sering kali kita menganggap keduanya mempunyai arti yang sama, tetapi sebenarnya ada perbedaan di antara keduanya. Etiket berasal dari bahasa Prancis, yaitu *ethiquete* yang berarti tata carajrergaulan yang baik antara sesama manusia. Sedangkan etika itu berasal dari bahasa Yunani/latin berarti falsafah moral danjiiie^ benar dilihat dari sosial, budaya dan agama. Walaupun demikian, keduanya juga memiliki kesamaan, yaitu:

1. mempunyai objek yang sama, yaitu perilaku atau tindak tanduk manusia;
2. mengatur perilaku manusia secara normatif, yang berarti bahwa perilaku manusia dan apa yang harus dilakukan atau tidak boleh dilakukannya.

### D. Etika Sebagai Filsafat Moral

Etika sebagai filsafat moral tidak langsung memberi perintah konkret sebagai pedoman tolok ukur yang siap pakai.

Etika dapat dirumuskan sebagai refleksi kritis dan rasional mengenai:

1. Nilai dan norma yang menyangkut bagaimana manusia harus hidup baik sebagai manusia;
2. Masalah kehidupan manusia dengan mendasarkan diri pada nilai dan norma moral yang umum diterima.

Sehingga dalam praktik sehari-hari dalam melakukan bisnis bagi pelaku bisnis harus mengetahui norma-norma yang berlaku di mana kegiatan tersebut dilakukan. Untuk itu perlu dipelajari apakah norma itu?

Norma umum adalah sebuah aturan yang bersifat umum atau universal. Pada norma umum meliputi:

1. *Norma Sopan Santun*, disebut juga norma etiket, adalah norma yang mengatur pola perilaku dan sikap lahiriah manusia. Misalnya menyangkut sikap dan perilaku

seperti saat kita bertamu, makan dan minum, cara duduk dan berpakaian, dan seterusnya. Norma ini lebih menyangkut tata cara lahiriah dalam pergaulan sehari-hari.

2. *Norma Hukum* adalah norma yang dituntut keberlakuannya secara tegas oleh masyarakat karena dianggap perlu dan niscaya demi keselamatan dan kesejahteraan manusia dalam kehidupan bermasyarakat. Norma ini mencerminkan harapan, keinginan dan keyakinan seluruh anggota masyarakat tersebut dan kesejahteraan bermasyarakat yang baik dan bagaimana masyarakat tersebut harus diatur secara baik.
3. *Norma Moral*, yaitu aturan mengenai sikap dan perilaku manusia sebagai manusia. Norma ini menyangkut aturan tentang baik-buruknya, adil tidaknya tindakan dan perilaku manusia sejauh dilihat sebagai manusia. Norma moral dipakai sebagai indikator oleh masyarakat untuk menentukan baik-buruknya tindakan manusia kepada pihak lain dengan fungsi dan jabatannya di masyarakat.

Hal ini menunjukkan bahwa moralitas bukan sekadar sentimental saja, soal suka atau tidak suka, dan seterusnya. Walaupun mempunyai kaitan dengan perasaan moral, tidak lantas berarti moralitas menjadi hal yang sentimental. Moralitas punya rasionalitas sendiri, paling tidak bahwa semua orang rasional punya reaksi yang umumnya sama atas kasus atau peristiwa sadis, brutal dan tidak berperikemanusiaan tertentu yang sama dan berlaku umum terlepas dari kaitan personal maupun emosional dengan pelaku atau korban tertentu.

## E. Teori-teori Etika

Pada dasarnya teori etika ini terbagi atas dua macam, yaitu:

1. *Teori Deontologi* berasal dari bahasa Yunani, "*Deon*" berarti kewajiban. Etika Deontologi menekankan kewajiban manusia untuk bertindak secara baik. Suatu tindakan itu baik bukan dinilai dan dibena berdasarkan akibatnya atau tujuan baik dari tindakan yang dilaku melainkan berdasarkan tindakan itu sendiri sebagai baik pada sendiri. Dengan kata lain, bahwa tindakan itu bernilai moral kai tindakan itu dilaksanakan terlepas dari tujuan atau akibat dari tinda itu. Contoh: suatu tindakan bisnis akan dinilai baik bagi pelakur karena tindakan itu sejalan dengan kewajiban pelaku, dalam memberikan pelayanan yang baik kepada konsumennya, serta me; warkan barang dan jasa yang mutunya sebanding dengan harganya
2. *Etika Teologi*, yaitu etika yang mengukur baik buruknya suatu tindak berdasarkan tujuan yang hendak dicapai dengan tindakan itu, at, berdasarkan akibatnya yang ditimbulkan atas tindakan yang dilakuka Suatu tindakan dinilai baik, jika bertujuan mencapai sesuatu yai baik, atau akibat yang ditimbulkannya baik dan bermanfaat. Misalny mencuri sebagai etika teologi tidak dinilai baik atau buruk berdasarka tindakan itu sendiri, melainkan oleh tujuan dan akibat dari tindaka itu. Jika tujuannya baik, maka tindakan itu dinilai baik. Contoh seorang anak mencuri uang untuk membiayai berobat ibunya yan; sedang sakit. Tindakan ini baik untuk moral

kemanusiaan, tetap dari aspek hukum tindakan ini melanggar hukum. Etika teologi lebih bersifat situasional, karena tujuan dan akibatnya suatu tindakan yang bisa sangat bergantung pada situasi khusus tertentu. Oleh karena itu, setiap norma dan kewajiban moral tidak bisa berlaku begitu saja dalam situasi sebagaimana dimaksudkan.

## **F. Pentingkah Etika Bisnis dalam Berbisnis?**

Apakah etika bisnis memang perlu dalam melakukan kegiatan bisnis? Bukankah bisnis dan etika adalah dua hal yang bertolak belakang dan berbeda? Banyak opini yang demikian sering beredar di kalangan masyarakat, terutama masyarakat yang berkecimpung di dunia bisnis. Ada sebagian masyarakat dan pelaku bisnis berpendapat bahwa etika bisnis itu hanya dalam teori di kampus-kampus. Karena pada kenyataannya, jika memang mau mendapatkan keuntungan, sering kita harus melupakan dan melanggar etika. Apakah memang demikian yang benar dalam berbisnis?

Sebelumnya, kita harus mengetahui apa sebenarnya pengertian etika tersebut. Banyak definisi yang berkaitan dengan etika, tetapi pada intinya etika adalah semua norma atau "*aturan*" umum yang harus diperhatikan dalam berbisnis yang merupakan sumber dari nilai-nilai yang luhur dan perbuatan yang baik. Etika berbeda dengan hukum, aturan, ataupun regulasi, di mana hukum dan regulasi jelas aturan main dan sanksinya, atau dengan perkataan lain hukum atau regulasi adalah etika yang sudah diformalkan. MisalYaLUndang-undang. peratnran lalu lintas. dan sebaaaainva.

Etika tidak memiliki sanksi yang jelas, selain barangkali sanksi moral, atau sanksi dari Yang Maha Kuasa. Jadi, jika bersandar kepada definisi hukum, maka melanggar etika belum tentu berarti melanggar hukum dan peraturan yang ada. Jika melanggar hukum, sanksinya jelas berupa pidana atau perdata, sedangkan melanggar etika sanksinya tidak jelas, atau hanya sanksi moral semata. Sehingga pada kenyataannya, sering etika tidak begitu diperhatikan.

Contoh: Anda menjual mobil dengan kondisi yang buruk atau cacat, tetapi dengan berbagai cara, Anda berhasil menyembunyikan masalah tersebut sehingga secara kasat mata tidak diketahui oleh pemakai, kecuali setelah menggunakannya selama beberapa waktu. Kemudian Anda sebagai pelaku bisnis membuat aturan, bahwa barang yang telah dibeli tidak bisa ditukar/dikembalikan lagi dan barang itu tanpa garansi. Lalu ada orang yang membeli mobil tersebut, dan tentu saja sebagai orang awam, dia tidak bisa melihat masalah atau kerusakan tersebut, dan transaksi pun terjadi. Tidak lupa Anda mengingatkan kepada pembelinya bahwa barang yang telah dibeli tidak bisa ditukar/dikembalikan lagi.

Setelah beberapa waktu, ternyata pembeli itu datang untuk komplain kepada Anda bahwa ada masalah pada mobil itu yang dia beli dan dia menuntut Anda untuk menggantinya. Lalu Anda berdalih, bahwa waktu terjadi transaksi dulukan barangnya bagus-bagus saja, tidak ada masalah, dan si pembeli tidak komplain apa-apa. Lalu dengan dalih bahwa barang yang telah dibeli tidak bisa ditukar/dikembalikan lagi, Anda

juga menolak untuk memperbaiki atau mengganti mobil tersebut, apalagi memang tidak ada garansi.

Dalam kasus ini salahkah Anda? Secara hukum bisa jadi Anda tidak salah. Tetapi dari sudut pandang etika bisnis, Anda jelas-jelas salah, di mana Anda sebenarnya sudah mengetahui bahwa barang itu rusak tetapi Anda sembunyikan dan tidak memberitahu si pembeli di awal. Anda sudah tidak memiliki iktikad baik dalam bisnis yang bisa mengukur iktikad? Sulit sekali. Sudah pasti dalam hukum, bisa jadi Anda menang. Bagaimana perlindungan konsumen pun agak susah dipergunakan dalam proses pembuktiannya?

Dalam masalah ini, katakan Anda menang, pembeli menang? Dalam jangka pendek mungkin iya Anda si pembeli tidak akan puas, dan karena dia "dikalah" maka dia akan menulis keluhannya di koran atau lembaga konsumen, atau ke orang-orang lain. Dari situ akan terbentuk opini masyarakat mengenai bisnis Anda barang rusak dan tidak bagus. Ini jelas opini negatif, dan menjatuhkan reputasi Anda, dan lambat-laun, bisa jadi menurun. Jadi, dalam jangka panjang bisnis Anda bisa jelas terlihat, bahwa sanksi etika itu hanya berbentuk baru terlihat dalam jangka panjang.

Jadi, dalam jangka pendek, bisnis yang tidak jujur bisa jadi akan dapat keuntungan, tetapi dalam jangka panjang bermasalah dan mendapatkan sanksi moral dari masyarakat.

Kini sudah diketahui bahwa etika itu penting. Seberapa penting bisnis yang beretika? Adakah standar etika? Dalam etika tidak ada standar, karena kalau Anda meminta standar

Anda meminta hukum atau regulasi yang formal. Bisa jadi etika yang sudah diformalkan menjadi hukum, aturan (masih sangat banyak yang belum). Misalnya, bagaimana Anda iktikad baik? Menyembunyikan informasi? dan sebagainya.

Para pemikir etika di dunia mencoba untuk membuat pengukuran. Salah satunya adalah "prinsip imbal balik"; imperatif dalam etika, di mana sesuatu tindakan dianggap apabila orang lain melakukannya kepada Anda, maka menerimanya. Misalnya, apakah bisa menerima jika orang lain? Tentu saja tidak! Rasanya akan sakit. Nah, "prinsip imbal balik", maka memukul orang lain dianggap tidak

Anda pun tidak mau dipukul. Dari uraian di atas, jelas bahwa etika sangat subjektif. Meskipun demikian, prinsip imbal balik (*take and give*) sudah cukup menjadi panduan etika yang sangat berpengaruh.

Apakah Anda bisa menerima jika ternyata dibohongi oleh rekan ataupun orang lain dalam berbisnis? Tentunya jawabannya pasti tidak dan akan kecewa bahkan marah! Dengan demikian membohongi rekan atau menyembunyikan informasi yang penting (*information*) adalah suatu perilaku pebisnis yang tidak beretika dalam bisnis lain, misalnya sekelompok penjual kartu isi ulang merek tertentu sengaja menumpuk atau tidak menjual kartu isi ulang dengan akan terjadi kelangkaan di pasar, dan mereka bisa menaikkan harga menjual lebih tinggi, sesuai dengan teori *supply and demand*. Secara mungkin saja hal ini melanggar peraturan atau regulasi, tetapi pembuktiannya sangat sulit. Ini adalah masalah iktikad baik.

Bagaimana pandangan etika mengenai hal ini? Sekali lagi "*prinsip imbal balik*" atau "*take and give*", kita bisa menilai, apakah itu beretika atau tidak? Apakah kita bisa menerima jika seorang rekan atau orang lain yang menimbun barang sehingga harganya akan naik

Apakah kita adalah konsumen barang tersebut? Jika kita ikut kesaulan "spekulasi" seperti ini, maka kegiatan menimbun barang dikategorikan tindakan tidak beretika. *Contoh:* Kasus penimbunan berupa premium karena ada rencana kenaikan harga yang

diperintah, para spekulasi yang juga sebagai pelaku bisnis membiayai momentum ini dengan menimbun BBM, sehingga terjadi kenaikan ke premium. Hal ini tentunya sudah mengganggu kepentingan masyarakat; dan hanya memikirkan keuntungan bagi dirinya sendiri. Kelak bisnis ini merupakan bisnis dengan mengabaikan suatu etika.

Sehingga dapat dibuat kesimpulan bahwa suatu tindakan beretika apabila kita tidak keberatan jika orang lain melakukan; terhadap diri kita. Sesuai dengan prinsip imbal balik, tetapi masyarakat tidak semua orang akan memiliki wawasan atau pandangan yang semakin tinggi tingkat pendidikan atau semakin luas wawasan; maka biasanya semakin komprehensif analisisnya untuk etika ini. Apakah membuang sampah ke saluran air itu melanggar etika? ] yang tidak mengerti masalah lingkungan hidup, maka membuang ke saluran air adalah sah, dan dia pun tidak keberatan jika ada orang yang membuang sampah ke tempat itu. Dalam perspektif orang membuang sampah ke saluran air tidak bertentangan dengan etika buat orang yang mengerti masalah lingkungan hidup dan berbahaya maka dia akan menilai bahwa membuang sampah ke saluran air itu tindakan yang melanggar etika.

Begitu juga dalam berbisnis. Pada kenyataannya tidak semua bisnis menyadari apa dampak ekonomi dan sosial dari apa yang dilakukan. Apalagi yang bersifat dampak tidak langsung, lebih tidak lagi. Misalnya menjual barang rusak atau cacat. Bisa jadi Anda menyalahkan itu sah-sah saja menjual barang rusak atau cacat, karena semua konsumen akan memeriksa dulu setiap barang yang akan beli. Jika setuju dan tidak keberatan, silakan beli, kalau tidak, ya tidak apa. Hal ini kelihatannya seperti tidak ada masalah, tetapi dia akan masalah begitu kita menyadari bahwa ternyata tidak semua konsumen mampu memeriksa barang yang kita jual tersebut dengan baik.

Dalam hal ini apakah alasan Anda berkecil? Salah sendiri kena memeriksa dulu barang yang dibeli? Permasalahannya tidak sesederhana itu. Setiap orang punya wawasan serta kemampuan yang berbeda. Rasanya akan malu dan sakit hati jika belakangan diketahui ternyata kita membeli barang yang rusak atau cacat, tetapi si penjual tidak menyampaikannya kepada kita. Dengan kata lain, penjual tidak ataupun tidak memberikan informasi yang utuh mengenai produk dijual atau *information asymmetry*. Tetapi bisa saja Anda akan berdali sendiri kenapa tidak teliti atau tidak bertanya sewaktu membeli. Atau kita kembali kepada aspek lain dari etika, yaitu iktikad baik.

Pada akhirnya etika bisnis sangat tergantung kepada iktikad. Hanya Anda sendirilah yang mengetahui iktikad baik ini, orang lain sulit atau bahkan tidak akan tahu sama sekali.

Dari uraian di atas, maka paling tidak ada dua aspek dari etika, walaupun pada kenyataannya sulit untuk mengukurnya, yaitu prinsip imbal-balik, serta (2) iktikad baik. Kedua hal ini adalah penting untuk etika bisnis atau melakukan bisnis yang fair dan jujur. Semuanya kembali kepada diri kita masing-masing, karena sanksi etika itu sanksinya hanyalah sanksi moral, dan itu pun sering dalam jangka panjang, tidak langsung segera

terasa. Prinsipnya adalah dalam jangka pendek, bisnis yang melanggar etika bisa jadi sangat menguntungkan, tetapi dalam jangka panjang bisa jadi akan bermasalah.

# BAB 2

---

## PRINSIP-PRINSIP ETIKA BISNIS

### A. Prinsip – Prinsip Etika Bisnis

Pada umumnya, prinsip – prinsip yang berlaku dalam bisnis yang baik sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari kehidupan kita sehari- hari, dan prinsip – prinsip ini sangat berhubungan erat terkait dengan sistem nilai – nilai yang di anut di kehidupan masyarakat.

Namun, sebagai etika khusus atau etika terapan, prinsip-prinsip etika yang berlaku dalam bisnis sesungguhnya adalah penerapan dari prinsip etika pada umumnya. Disini secara umum dapat dikemukakan beberapa prinsip etika bisnis tersebut.

Menurut Sonny Keraf (1998) prinsip – prinsip etika bisnis adalah sebagai berikut :

Prinsip otonomi, adalah sikap dan kemampuan manusia untuk mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan kesadarannya tentang apa yang dianggapnya baik untuk dilakukan

- ❖ **Prinsip kejujuran**, terdapat tiga lingkup kegiatan bisnis yang bisa ditunjukkan secara jelas bahwa bisnis tidak akan bisa bertahan lama dan berhasil kalau tidak didasarkan atas kejujuran.

- *Pertama*, jujur dalam pemenuhan syarat- syarat perjanjian dan kontrak. Kejujuran ini sangat penting artinya bagi masing – masing pihak dan sangat menentukan relasi dan kelangsungan bisnis masing-masing pihak selanjutnya. Karena seandainya salah satu pihak berlaku curang dalam memenuhi syarat-syarat perjanjian tersebut, selanjutnya tidak mungkin lagi pihak yang dicurangi itu mau menjalin relasi bisnis dengan pihak yang curang tadi.

- *Kedua*, kejujuran dalam penawaran barang atau jasa dengan mutu dan harga yang sebanding. Dalam pasar yang terbuka dengan barang dan jasa yang beragam dan berlimpah ditawarkan kedalam pasar, dengan mudah konsumen berpaling dari satu produk ke produk yang lain. Maka cara-cara bombastis, tipu menipu, bukan lagi cara bisnis yang baik dan berhasil.

- *Ketiga*, jujur dalam hubungan kerja intern dalam suatu perusahaan. Kejujuran dalam perusahaan adalah inti dan kekuatan perusahaan itu. Perusahaan itu akan hancur kalau suana kerja penuh dengan akal-akalan dan tipu-menipu. Kalau karyawan diperlakukan secara baik dan manusiawi, diperlakukan sebagai manusia yang punya hak-hak tertentu, kalau sudah terbina sikap saling menghargai sebagai manusia antara satu dan yang

lainnya, ini pada gilirannya akan terungkap keluar dalam relasi dengan perusahaan lain atau relasi dengan konsumen. Selama kejujuran tidak terbina dalam perusahaan, relasi keluar pun sulit dijalin atas dasar kejujuran.

- ❖ **Prinsip keadilan**, menuntut agar setiap orang diperlakukan secara sama sesuai dengan aturan yang adil dan sesuai kriteria yang rasional objektif, serta dapat dipertanggungjawabkan. Salah satu teori mengenai keadilan yang dikemukakan oleh Aristoteles adalah:
  - Keadilan legal. Ini menyangkut hubungan antara individu atau kelompok masyarakat dengan negara. Semua pihak dijamin untuk mendapat perlakuan yang sama sesuai dengan hukum yang berlaku.
  - Keadilan komunitatif. Keadilan ini mengatur hubungan yang adil antara orang yang satu dan yang lain. Keadilan ini menyangkut hubungan vertikal antara negara dan warga negara, dan hubungan horizontal antar warga negara.
  - Keadilan distributif. Atau disebut juga keadilan ekonomi, yaitu distribusi ekonomi yang merata atau dianggap adil bagi semua warga negara.
  
- ❖ **Prinsip saling menguntungkan** (mutual benefit principle), menuntut agar bisnis dijalankan sedemikian rupa, sehingga menguntungkan semua pihak.
  
- ❖ **Prinsip integritas moral**, terutama dihayati sebagai tuntutan internal dalam diri pelaku bisnis atau perusahaan, agar perlu menjelaskan bisnis dengan tetap menjaga nama baik pimpinan maupun perusahaannya.

## B. Etos bisnis

Pertanyaan pertanyaan penting yang perlu di jawab adalah Bagaimana menerapkan prinsip – prinsip etika bisnis ini sehingga benar – benar operasional. Banyak perusahaan besar sesungguhnya telah mengambil langkah yang tepat ke arah penerapan prinsip-prinsip etika bisnis ini, kendati prinsip yang mereka anut bisa beragam atau sebagiannya merupakan varian dri prinsip-prinsip diatas dengan *pertama-tama* membangun apa yang dikenal sebagai budaya perusahaan (*corporate culture*) atau lebih cenderung disebut sebagai etos bisnis yang dimaksud dengan etos bisnis adalah suatu kebiasaan atau budaya moral menyangkut kegiatan bisnis yang dianut dalam suatu perusahaan dari satu generasi ke generasi yang lain. Inti etos ini adalah pembudayaan atau pembiasaan penghayatan akan nilai, norma, atau prinsip moral tertentu yang dianggap sebagai inti kekuatan dari yang sekaligus juga membedakannya dari perusahaan yang lain.

### C. Prinsip –prinsip Etika Profesi

Dalam tuntutan profesional sangat erat hubungannya dengan suatu kode etika untuk masing –masing profesi. Kode Etik berhubungan dengan prinsip etika tertentu yang berlaku untuk suatu profesi. Prinsip – prinsip etika pada umumnya berlaku bagi semua orang, serta berlaku pula bagi kaum profesional. Adapun prinsip – prinsip etika profesi adalah :

- ❖ **Prinsip tanggung jawab**, yaitu salah satu prinsip pokok bagi kaum profesional. Orang yang profesional sudah dengan sendirinya berarti bertanggung jawab atas profesi yang dimilikinya.
- ❖ **Prinsip keadilan**, yaitu prinsip yang menuntut seseorang yang profesional agar dalam melaksanakan profesinya tidak akan merugikan hak dan kepentingan pihak tertentu, khususnya orang-orang yang dilayani dalam kaitannya dengan profesi yang dimilikinya.
- ❖ **Prinsip otonomi**, yaitu prinsip yang dituntut oleh kalangan profesional terhadap dunia luar agar mereka diberikan kebebasan sepenuhnya dalam menjalankan profesinya. Karena hanya mereka yang profesional, ahli, dan terampil dalam bidang profesinya, sehingga tidak boleh ada pihak luar yang ikut campur tangan dalam pelaksanaan profesi tersebut.
- ❖ **Prinsip integritas moral**, yaitu prinsip yang berdasarkan pada hakikat dan ciri-ciri profesi di atas, terlihat jelas bahwa orang yang profesional adalah orang yang mempunyai integritas pribadi atau moral yang tinggi.

### D. Bisnis Sebagai Profesi yang Luhur

Dalam persaingan di dunia bisnis yang sangat ketat dan kompetitif saat ini, menuntut dan menyadarkan para pelaku bisnis untuk menjadi orang yang profesional. Sehingga profesionalisme menjadi keseharusan dalam melakukan kegiatan bisnis. Sering kali sikap profesional dan profesionalisme yang dimaksudkan dalam dunia bisnis hanya terbatas pada kemampuan teknis menyatukan keahlian dan keterampilan yang terkait dengan bisnis, seperti : manajemen, produksi, pemasaran, keuangan, personalia, dan seterusnya. Berdasarkan pengertian profesi yang menekankan pada keahlian dan keterampilan yang tinggi serta komitmen moral yang mendalam, maka jelas bahwa pekerjaan yang kotor tidak akan disebut sebagai profesi. Namun, di pihak lain tidak dapat disangkal bahwa ada pebisnis dan juga perusahaan yang sangat menghayati pekerjaan dan kegiatan bisnisnya sebagai sebuah profesi dalam pengertian sebagaimana seharusnya

Pandangan ini dianggap sebagai pandangan aliran ekonomi klasik (Adam Smith, 1776 ) dan ekonomi neo-klasik (Milton Friedman, 1974). Menurut Adam Smith, pemilik modal harus mendapat keuntungan untuk bisa merangsang menanamkan modalnya dan itu berarti tidak ada kegiatan ekonomi produktif sama sekali. Pada akhirnya tidak ada pekerjaan yang dipekerjakan dan konsumen tidak akan mendapatkan barang kebutuhannya.

- ❖ Menurut Milton Friedman (1974), tidak mungkin jika bisnis tidak mencari keuntungan. Ia melihat bahwa dalam kenyataannya hanya keuntunganlah yang menjadi satu-satunya motivasi atau daya tarik bagi pelaku bisnis. Menurut Friedman, mencari keuntungan bukan hal yang jelek karena semua orang mamsuki bisnis selalu punya satu motivasi dasar, yaitu mencari keuntungan. Artinya kalau semua orang masuk ke dalam dunia bisnis dengan satu motivasi dasar untuk mencari keuntungan, maka sah dan etis jika saya pun mencari keuntungan dalam bisnis.
- ❖ Pandangan ini dianggap sebagai pandangan aliran ekonomi klasik (Adam Smith, 1776 ) dan ekonomi neo-klasik (Milton Friedman, 1974). Menurut Adam Smith, pemilik modal harus mendapat keuntungan untuk bisa merangsang menanamkan modalnya dan itu berarti tidak ada kegiatan ekonomi produktif sama sekali. Pada akhirnya tidak ada pekerjaan yang dipekerjakan dan konsumen tidak akan mendapatkan barang kebutuhannya.
- ❖ Menurut Milton Friedman (1974), tidak mungkin jika bisnis tidak mencari keuntungan. Ia melihat bahwa dalam kenyataannya hanya keuntunganlah yang menjadi satu-satunya motivasi atau daya tarik bagi pelaku bisnis. Menurut Friedman, mencari keuntungan bukan hal yang jelek karena semua orang mamsuki bisnis selalu punya satu motivasi dasar, yaitu mencari keuntungan. Artinya kalau semua orang masuk ke dalam dunia bisnis dengan satu motivasi dasar untuk mencari keuntungan, maka sah dan etis jika saya pun mencari keuntungan dalam bisnis.

Pandangan ini dianggap sebagai pandangan aliran ekonomi klasik (Adam Smith, 1776 ) dan ekonomi neo-klasik (Milton Friedman, 1974). Menurut Adam Smith, pemilik modal harus mendapat keuntungan untuk bisa merangsang menanamkan modalnya dan itu berarti tidak ada kegiatan ekonomi produktif sama sekali. Pada akhirnya tidak ada pekerjaan yang dipekerjakan dan konsumen tidak akan mendapatkan barang kebutuhannya.

## E. Pandangan Ideal

Pandangan ideal ini dalam kenyataannya masih merupakan suatu hal yang ideal dalam dunia bisnis. Menurut pandangan ini, bisnis tidak lain adalah suatu kegiatan di antara manusia yang menyangkut produksi, menjual dan membeli barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Pandangan ini tidak menolak bahwa keuntungan adalah tujuan utama bisnis. Tapi keuntungan bisnis tidak dapat bertahan. Keuntungan hanya dilihat sebagai konsekuensi logis dalam kegiatan bisnis, yaitu bahwa dengan memenuhi kebutuhan masyarakat secara baik, keuntungan akan datang dengan sendirinya. Masyarakat akan membutuhkan membeli barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan mereka dengan mutu dan harga yang baik.

Dasar pemikirannya adalah pertukaran timbal balik secara fair di antara pihak-pihak yang terlibat. Maka yang ditegakkan dalam bisnis yang menganut pandangan ini adalah keadilan komutatif, khususnya keadilan tukar atau pertukaran dagang yang fair. Sesungguhnya pandangan ini bersumber dari ekonomi klasiknya Adam Smith. Menurut Adam Smith, pertukaran dagang terjadi karena satu orang memproduksi lebih banyak barang tertentu, sementara ia sendiri membutuhkan barang lain yang tidak dapat memproduksinya sendiri.

Pandangan ini juga telah dihayati dan dipraktikkan dalam kegiatan bisnis oleh beberapa orang pengusaha, bahkan menjadi etos bisnis di perusahaan yang mereka dirikan. Sebagai contoh: Perusahaan Matsushita. Mereka berpendapat tujuan bisnis sebenarnya bukanlah mencari keuntungan melainkan melayani kebutuhan masyarakat. Adapun keuntungan tidak lain hanyalah simbol kepercayaan masyarakat atas kegiatan bisnis suatu perusahaan

## F. Seberapa Beretikakah?

Dalam suatu tinjauan kasus dan peristiwa, seperti tiba-tiba sebuah perusahaan tambang kecil dari Kanada, Bre-X yang mendapatkan izin prinsip pengeboran di Busang naik drastis hingga USD \$286,50 Dolar Kanada di Toronto Stock Exchange (TSX), dengan kapitalisasi total sendiri senilai lebih 6 Miliar Dolar Amerika. Pada saat ini Antonie J. De Gusman manajer eksploitasi mengumumkan telah menemukan kandungan emas sekitar 20 juta ons di Busang Tenggara, Kalimantan Timur pada 1995. Pertengahan 1996, perkiraan jumlah kandungan emas terus membesar secara mengejutkan sampai 150 juta ons atau hampir sama dengan 8% dari seluruh cadangan dunia. Dan ternyata hal ini merupakan isu serta strategi perusahaan mendapatkan keuntungan atas penjualan sahamnya.

Kasus ini bukanlah satu-satunya skandal bisnis yang tidak etis di Indonesia. Kasus yang lain, seperti peristiwa kejahatan Edy Tanzil, Bulog Gate, BLBI, dan lain-lain

Kasus ini bukanlah satu-satunya skandal bisnis yang tidak etis di Indonesia. Kasus yang lain, seperti peristiwa kejahatan Edy Tanzil, Bulog Gate, BLBI, dan lain-lain

Etika khusus dibagi menjadi tiga macam, yaitu:

1. Etika *Individual*, yaitu menyangkut kewajiban dan sikap manusia terhadap diri sendiri.
2. Etika *Sosial*, yaitu suatu etika yang berbicara mengenai kewajiban dan hak, pola dan perilaku manusia sebagai makhluk sosial dalam berinteraksi dengan sesamanya.
3. Etika *Lingkungan Hidup*, yaitu sebuah etika yang saat ini sering dibicarakan sebagai cabang dari etika khusus. Etika ini adalah hubungan anatarmanusia dengan lingkungan alam yang ada di sekitarnya.

## BAB 3

### **FAKTOR FAKTOR/ ELEMEN LINGKUNGAN YANG MEMENGARUHI DUNIA BISNIS UMUM SECARA TIDAK LANGSUNG**

Dalam dunia usaha terdapat banyak hal yang berpengaruh terhadap kesinambungan dunia usaha pada suatu daerah tertentu. Setiap perusahaan memiliki resistensi atau daya tahan masing-masing terhadap setiap faktor yang berbeda-beda.

#### **A. Lingkungan Eksternal Perusahaan**

Variabel-variabel di bawah ini secara tidak langsung akan memberi pengaruh pada suatu perusahaan.

##### 1. Variabel Sosial

- a. Faktor demografis, seperti jumlah, komposisi, dan pertumbuhan penduduk suatu wilayah.
- b. Faktor gaya hidup, seperti selera masyarakat, tren yang sedang digandrungi.
- c. Faktor nilai sosial, seperti adat-istiadat, norma yang berlaku, dan kebiasaan.

##### 2. Variabel Ekonomi

Berkaitan erat dengan indikator ekonomi yang bersifat umum, seperti mengukur tabungan, investasi, produktivitas, lapangan kerja, kegiatan pemerintah, transaksi perdagangan internasional, pendapatan, dan produk nasional.

##### 3. Variabel Politik

Faktor-faktor yang terkait dengan kondisi atau iklim politik di suatu daerah

#### 4. Variabel Teknologi

Kemajuan di bidang teknologi yang berubah-ubah dari waktu ke waktu yang terkadang sangat cepat memengaruhi dunia usaha. Perusahaan yang statis dan tidak mengikuti perkembangan teknologi cenderung tertinggal dibandingkan dengan perusahaan yang terus-menerus melakukan adaptasi teknologi untuk membuat operasional lebih lebih efektif dan efisien.

### **B. Faktor Internal dan Eksternal yang Memengaruhi Dunia Usaha**

Dalam dunia usaha terdapat dua pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) berpengaruh secara langsung, yakni *external stakeholder* (pihak luar) dan internal *stakeholder* (pihak dalam).

#### **1. Pihak Internal Dunia Usaha**

##### a. Karyawan

Dengan memiliki sumber daya manusia yang baik akan sangat membantu dunia bisnis untuk maju.

##### b. Pemegang Saham dan Dewan Direksi

Adalah dua bagian penting yang mengatur kegiatan atau jalannya roda perusahaan publik di mana para pemegang saham memiliki kemungkinan untuk memengaruhi suatu perusahaan dengan hak suara yang dimilikinya sesuai dengan persentase saham yang dimiliki.

#### **2. Pihak Eksternal Dunia Usaha**

##### a. Pelanggan/Konsumen

Konsumen dapat dibagi atau dibedakan menjadi dua, yaitu konsumen perorangan atau individu dan konsumen lembaga / perusahaan, Konsumen membelanjakan uang yang dimilikinya untuk barang dan jasa yang dimiliki oleh perusahaan.

b. Pemasok/Supplier/Vendor

Membantu perusahaan untuk mendapatkan faktor produk input untuk diolah menjadi keluaran atau output yang memiliki nilai tambah.

c. Pemerintah

Lembaga yang membuat undang-undang, kebijakan serta peraturan agar roda perekonomian suatu negara atau daerah dapat berjalan seperti yang telah direncanakan.

d. Serikat Pekerja

Berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan pekerja seperti upah, jam kerja, fasilitas, dan kondisi kerja.

e. Pesaing/Rival

Semakin kuat pesaing kita, maka akan mengurangi omset penjualan sehingga perlu secara terus-menerus melakukan pengembangan dan perbaikan untuk dapat menguasai pasar

f. Lembaga Keuangan

Lembaga seperti bank, asuransi, *leasing* atau sewa guna, dan lain sebagainya yang membantu perusahaan dalam mengelola keuangannya.

g. Lembaga Konsumen

Lembaga ini akan membantu konsumen dalam memperjuangkan haknya. Jika ada masalah antara konsumen dengan produk perusahaan, maka lembaga konsumen akan membantu konsumen.

h. Kelompok Khusus

Suatu kelompok yang mempunyai kegiatan spesifik/khusus sesuai komunitasnya. Contohnya seperti kelompok sosial, kelompok pecinta alam, dll.

i. Pihak yang Berkepentingan Lain

Memerhatikan lembaga atau organisasi lain yang berhubungan dengan bisnis yang dijalankan. Jika kita terjun ke dalam bisnis rumah sakit, maka kelompok dokter, paramedis, pasien, dan lainnya harus diperhatikan.

### C. CSR Jangan hanya Sebagai Slogan

Pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility / CSR*) berupa kegiatan filantropi dan pengembangan komunitas, umumnya dikemas untuk mengupayakan citra positif alias promosi. Lebih dari sekadar promosi, semakin berkembang pula pandangan bahwa keunggulan bersaing bisa dihasilkan dengan memadukan berbagai macam pertimbangan sosial dan lingkungan dalam strategi bisnis.

Tujuan akhir pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan adalah menempatkan entitas bisnis dalam upaya pembangunan berkelanjutan. Oleh karena itu, tanggung jawab sosial itu seharusnya menginternalisasi pada semua bagian kerja pada suatu pekerjaan. CSR seharusnya merupakan keputusan strategis perusahaan sejak awal dari mendesain produk yang ramah lingkungan, hingga pemasaran, dan pengolahan limbah. Selain itu secara eksternal CSR juga memastikan jangan sampai perusahaan industri mengurangi kesejahteraan masyarakat di lingkungan sekitarnya.

### D. Ketergantungan pada Lingkungan

Dengan meluasnya tuntutan publik serta menguatnya kesadaran pelaku usaha untuk menjalankan CSR, antara lain tampak pada dibentuknya *World Business Council for Sustainable Development (WBCSD)*. Ada sekita 180 perusahaan internasional dari 35 negara berkoalisi dalam organisasi itu. Perusahaan-perusahaan ini bergabung dengan komitmen mencapai pembangunan berkelanjutan, melalui pertumbuhan ekonomi, keseimbangan teknologi, dan kemajuan sosial. Albert Fry yang pernah menjadi salah seorang manajer pada WBCSD menyatakan, pada dasarnya musuh terbesar bagi lingkungan adalah kemiskinan. Beberapa kawasan kaya sumber daya alam di Indonesia, seperti Papua dan Kalimantan tapi masyarakat sekitarnya miskin.

Bagaimana tanggung jawab sosial perusahaan-perusahaan di Indonesia? Kerusakan lingkungan terus-menerus meluas di negeri ini, kemiskinan, dan

pengangguran terus bertambah. Kemelut tersebut menjadi tantangan bersama yang harus dijawab pemerintah, pelaku bisnis, dan /masyarakat. Ernst & Young meyakini bahwa prinsip-prinsip kewirausahaan membuat pelaku usaha mampu mengatasi kerumitan prosedur birokrasi dan keluar dari tekanan dan tantangan pasar seharusnya dapat diaplikasikan untuk mengatasi masalah-masalah sosial. Uniknya, sepanjang penyelenggaraan program penghargaan Ernst & Young Entrepreneur of the Year, komitmen terhadap perbaikan lingkungan sosial diidentifikasi sebagai karakter yang menonjol pada pengusaha-pengusaha sukses di berbagai negara.

### **E. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*)**

Secara sederhana, budaya perusahaan kerap didefinisikan sebabagai **"beginilah cara kami bekerja di sini."** Namun, definisi yang lebih "akademis" budaya perusahaan adalah nilai-nilai pokok yang menjadi inti dari falsafah bekerja dalam organisasi, yang membimbing seluruh karyawan dalam bekerja, sehingga perusahaan akan mencapai sukses dalam usahanya.

Lalu bagaimana caranya membentuk suatu budaya perusahaan (*corporate culture*) yang kuat dan mampu membawa perusahaan bertahan lama? Terdapat sejumlah langkah yang dapat ditempuh dalam membembangun dan memelihara budaya perusahaan.

**Langkah awal** adalah usaha mengenali, menemukan, menyadari, dan menguraikan budaya perusahaan yang *build-in* di dalam organisasi. Hal yang ditemukan pada usaha itu sendiri dari: norma-norma positif dan non norma negatif, atau hal-hal yang hendak dipertahankan atau diperkuat dan hal-hal yang merupakan perselisihan antara apa yang ditemukan dengan budaya perusahaan yang dikehendaki.

**Langkah selanjutnya** adalah menetapkan sasaran-sasaran yang jelas dan dapat diukur, mengenai bagaimanakah perselisihan dapat dikurangi dan norma-norma positif dipertahankan? Sasaran-sasaran program, dan sasaran kultural yang berupa keyakinan, sikap maupun perilaku.

Kegiatan itu disusul dengan perencanaan dan penerapan dari tindakan-tindakan yang secara ideal akan mewujudkan perubahan pada empat dimensi, yaitu pada setiap **individu, pada anggota tim sekerja, pada pimpinan, dan pada organisasi secara proses, sistem, kebijakan, dan struktur.**

Lalu di mana peran manajer dalam pembentukan budaya perusahaan? Setiap manajer harus memikul beban untuk membentuk atau memelihara budaya perusahaannya sesuai dengan otoritasnya. Ia merupakan penerjemah dari budaya perusahaan bagi bawahan di unit kerjanya.

Terjemahannya itu tentu dipengaruhi oleh apakah seorang karyawan telah mengerti dan menerima makro kultur dari perusahaannya. Bila sudah jelas, karyawan wajib memelihara, menguatkan, dan mempertimbangkannya dalam setiap ketetapan dan kebijaksanaan perusahaan yang berakibat pada empat dimensi yang dibahas tadi, yaitu pada individu, kelompok, pimpinan, dan organisasi.

## **F. Apakah Perusahaan di Indonesia Memiliki Budaya Perusahaan?**

Buku berjudul *Corporate Culture: Challenge to Excellence* yang merupakan antologi (kumpulan artikel) yang ditulis oleh para pakar budaya perusahaan yang juga (bukan) kebetulan menjadi pembicara dalam acara itu. Dalam buku itu, *Corporate Culture* didefinisikan sebagai, "Serangkaian nilai atau keyakinan yang menghasilkan pola perilaku tertentu secara kolektif dalam korporasi."

Berdasarkan definisi tersebut, maka apabila nilai-nilai atau visi perusahaan yang sering tertempel dan dipajang di dinding-dinding kantor belum muncul dalam bentuk perilaku kolektif, nilai-nilai itu bukan merupakan budaya perusahaan.

Berikut beberapa contoh **Corporate Culture**:

Salah satu kelompok penerbit terkenal: (seperti dikutip dari buku *Corporate Culture*) "Secara keseluruhan, *culture matters* yang diyakini dan dihidupi oleh segenap jajaran SDM di KKG, yang berjumlah 11.300 orang adalah sikap menghargai waktu, bekerja dengan tujuan mulia, hemat, mementingkan pendidikan, sikap yang dapat dipercayai, berprestasi, menjunjung etika, adil, dan kepemimpinan horizontal."

**Budaya disiplin (A Culture of Discipline)** adalah:

- Disiplin karyawan (*disciplined people*) adalah budaya kerja karyawan di perusahaan tersebut dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya tanpa harus tergantung dengan hierarki kerja. Jadi dengan disiplin yang dimiliki dapat mengantisipasi atau menyelesaikan tugas dengan baik.
- Disiplin berpikir (*disciplined thought*) adalah budaya perusahaan dalam berpikir positif dan bekerja sesuai aturan yang ada.
- Disiplin tindakan (*disciplined action*) adalah budaya perusahaan pada karyawannya untuk melakukan kegiatan atau tindakan sesuai dengan norma, aturan yang ada sehingga tidak perlu setiap saat adanya kontrol yang berlebihan dalam perusahaan.

## BAB 4

### BUDAYA PERUSAHAAN DAN ETIKA

Menurut Sathe (1982) (*Vibizmanagement - Culture*) - Budaya Perusahaan diartikan sebagai sejumlah asumsi penting yang dipegang oleh anggota perusahaan, yaitu berupa suatu sistem dari nilai-nilai yang dipegang bersama tentang apa yang penting serta keyakinan tentang bagaimana dunia itu berjalan. Terdapat tiga faktor yang menjelaskan perbedaan pengaruh budaya yang dominan terhadap perilaku, yaitu:

1. keyakinan dan nilai-nilai bersama;
2. dimiliki bersama secara luas;
3. dapat diketahui dengan jelas, mempunyai pengaruh yang lebih terhadap perilaku.

Budaya sebuah perusahaan dapat diartikan sebagai **representasi tentang interaksi kelompok dan pengharapan kelompok**. Sejumlah faktor penting yang muncul mencakup **norma, keyakinan, nilai-nilai standar, struktur, penghargaan, iklim, dan jenis interaksi yang dapat diharapkan dalam sebuah perusahaan**. Budaya perusahaan juga mencerminkan permintaan manajerial pada perusahaan. Jadi, **budaya perusahaan mencakup semua kebijakan, prosedur, tujuan, strategi, dan tindakan manajemen**.

Menurut Frederick, Post, dan Davis (1992), nilai-nilai pribadi dan karakter moral mempunyai peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja etis suatu perusahaan. Akan tetapi, kedua faktor tersebut bukanlah faktor independen tanpa pengaruh lain. Nilai-nilai dan karakter pribadi dapat dipengaruhi oleh budaya suatu perusahaan. Budaya perusahaan dapat dikatakan sebagai kombinasi ide, adat istiadat, praktik tradisional, nilai-nilai perusahaan, dan artian bersama yang membantu mendefinisikan perilaku normal bagi setiap orang yang bekerja di suatu perusahaan. Sedangkan budaya itu sendiri merupakan cara kita melakukan sesuatu di sekitar kita.

Budaya perusahaan yang berkembang secara langsung maupun tidak langsung telah memberikan arah kepada setiap anggota perusahaan untuk memberikan pengabdian terbaiknya guna tujuan kemanusiaan.

Kemampuan dan kemauan untuk menyelaraskan perilaku pribadi dengan kebutuhan, prioritas dan sasaran organisasi bukan lagi dianggap sebagai beban, tetapi suatu kesadaran, di antaranya adalah:

1. Berusaha menyesuaikan diri, menghormati norma organisasi, dan mengerjakan apa yang diharapkan.
2. Memahami serta mendukung secara aktif misi dan tujuan organisasi.
3. Memilih kegiatan dan prioritas pribadi untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan menyesuaikan diri dengan misi organisasi.
4. Melakukan tindakan yang sesuai dengan misi dan menjaga nama baik organisasi.
5. Melakukan pengorbanan pribadi.
6. Menempatkan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri, termasuk kepentingan pribadi dan urusan keluarga.
7. Mendukung keputusan yang menguntungkan organisasi meskipun tidak disenangi orang lain.
8. Memberikan kejelasan tentang sasaran kelompok dan bagai kontribusi setiap peran anggota dalam mencapai sasaran tersebut.
9. Meningkatkan efektivitas, moral dan produktivitas kelompok termasuk berusaha untuk membentuk semangat kelompok.
10. Menjaga kelompok, melindungi kelompok dan reputasinya memastikan bahwa kebutuhan praktis kelompok terpenuhi dan menyediakan sumber daya yang dibutuhkan.
11. Memastikan bahwa orang lain menerima misi, tujuan, agenda, dan kebijakan pimpinan.

Budaya perusahaan (*corporate culture*) biasanya dimulai dari tindakan-tindakan dan nilai-nilai dari sang pemimpin perusahaan, yang biasanya adalah pemilik dan pendiri perusahaan. Seiring dengan waktu, tanpa disadari oleh sang pemimpin tersebut, nilai-nilai dan tindakan itu membudaya dengan sendirinya (=menjadi nilai-nilai dan kebiasaan yang dianut semua karyawan). Jika kita perhatikan pada perusahaan-perusahaan unggulan yang terus mencatat prestasi hingga puluhan tahun, seperti Mercedes Benz, General Motors, Coca Cola, Toyota, mereka mempunyai budaya perusahaan yang sangat kuat. Kuatnya budaya perusahaan ini diyakini sebagai satu faktor penting penentu keberhasilan

mereka yang berkesinambungan. Ada contoh kasus yang menimpa suatu perusahaan besar. Karena industri di bidang itu sedang berkembang pesat, maka pembajakan besar-besaran terhadap karyawan di perusahaan itu sehingga bosnya sangat kewalahan. Dengan tawaran gaji 2 hingga 3 kali lipat, mudah sebuah perusahaan baru di bidang yang sama menarik orang terbaik dari perusahaan tersebut. Sehingga muncul suatu pemikiran, mungkinkah jika perusahaan itu mempunyai budaya perusahaan yang kuat, maka tidak akan semudah itu karyawan pindah hanya karena iming-iming materi. Saya yakin setiap karyawan mempunyai nilai-nilai yang dianut dan dipercaya. Bila perusahaan yang menawarkan mempunyai nilai-nilai dan budaya yang tidak sama, saya tidak yakin mereka akan mau pindah meskipun ditawarkan benefit yang jauh lebih banyak. (Tapi, tentu saja itu dengan catatan benefit yang diperoleh perusahaan tempat dia bekerja sudah termasuk cukup).

Seorang direktur HRD, dia seorang pemimpin yang kuat dan dihormati dan juga dicintai. Dia menerapkan nilai-nilai dalam setiap perilakunya yang sangat memengaruhi semua karyawan, seperti "selalu memberikan pelayanan yang terbaik untuk pelanggan", "bekerja dengan semangat tinggi", "menghargai gagasan setiap orang dalam tim", dan sebagainya.

Seiring berjalannya waktu dan terbukti bahwa kebiasaan-kebiasaan dan nilai-nilai dari sang pemimpin ini sukses, maka cara-cara itu yang akan menjadi budaya yang diteruskan secara turun-temurun dan akan mengakar semakin kuat. Salah satu bagian dari tugas ke-HRD-an adalah mendefinisikan nilai-nilai dan tindakan-tindakan itu dan menurunkannya hingga menjadi budaya yang dianut oleh karyawan dalam setiap level.

## **A. Seberapa Penting Budaya Perusahaan?**

Perusahaan sebagai sebuah organisasi yang terdiri dari bermacam-macam orang dengan latar belakang pendidikan, ekonomi, suku bangsa, maupun budaya perusahaan sebelumnya, membentuk sebuah keluarga besar yang sangat kompleks. Bagaimana mengefektifkan orang-orang yang terdapat dalam sebuah organisasi atau perusahaan seperti ini diperlukan suatu 'perekat' yakni nilai-nilai yang dapat diterima oleh semua orang, yang dapat memotivasi mereka untuk bekerja sama dengan efektif.

Geert Hofstede penulis budaya organisasi yang terkenal dari Belanda (1928) mengatakan bahwa "budaya organisasional terdiri dari berbagai interaksi dari ciri-ciri kebiasaan yang memengaruhi sekelompok orang dalam lingkungannya". Sedangkan Edgar J. Schein mendefinisikan sebagai pola asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalah yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan, dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Secara singkat didefinisikan sebagai "Serangkaian nilai atau keyakinan yang menghasilkan pola perilaku tertentu secara kolektif dalam korporasi." Dengan nilai bersama tersebut, permasalahan bersama yang muncul sebagai akibat dari perubahan-perubahan lingkungan, dapat diatasi secara efektif karena ada kebersamaan yang dibangun atas dasar rasa saling percaya satu sama lain.

## **B. Pemahaman dalam Implementasi Konsep Budaya**

Konsepsi budaya yang memperlihatkan perilaku interaksi ke dalam organisasi, maka pengertian budaya perusahaan dirumuskan sebagai berikut:

1. Sistem nilai dan keyakinan organisasi yang mewarnai perilaku pegawai dan kegiatan organisasi.
2. Metode atau kebiasaan kerja yang telah membudaya (tertanam).
3. Suatu pola terpadu dari tingkah laku pegawai dalam perusahaan antara lain pemikiran, tindakan, pembicaraan, ritual/upacara dan benda-benda.

Bertolak dari pemahaman pengertian di atas, maka dalam pelaksanaannya harus jelas finansial. Atau dengan kata lain, dirumuskan terhadap hal-hal yang terkait dengan unsur budaya apa yang disebut:

1. Nilai (*Value*), dalam arti apa yang lebih penting atau kurang penting, apa yang lebih/kurang baik, dan apa yang lebih benar/kurang benar. Nilai budaya dapat berbentuk: disiplin murni (taat bekerja dengan penuh kesadaran); kreatif individu/kelompok; inovasi organisasi;

mengutamakan mutu dan produktivitas; kepuasan bersama; profesional; proaktif; jiwa pelayanan ikhlas; ramah; kerja sama; adaptif; tabah; menghargai waktu, dan sebagainya.

2. Norma, dalam arti aturan atau kaidah yang dipakai sebagai tolok ukur penilaian. Atau dapat juga dikatakan norma adalah aturan yang mengikat sebagai panduan, tatanan, dan kendali tingkah laku individu dalam organisasi. Seluruh peraturan yang diterbitkan harus dijiwai oleh nilai-nilai budaya perusahaan.
3. Wewenang (*Authority*), dalam arti kemampuan untuk mengambil keputusan sesuai dengan nilai dan norma yang berlaku. Wewenang adalah kekuasaan yang sah untuk melaksanakan peranan sesuai dengan jabatan untuk mewujudkan harapan-harapan selaras dengan nilai-nilai budaya perusahaan. Wewenang merupakan wahana untuk memasyarakatkan nilai-nilai dan norma-norma budaya perusahaan.
4. Imbal jasa/Penghargaan (*Reward*), dalam arti imbal jasa yang diberikan secara wajar dan adil baik bersifat finansial maupun nonfinansial. Atau dengan kata lain, ganjar adalah imbalan dalam bentuk penghargaan atas prestasi positif atau hukuman atas prestasi negatif. Sistem pemberian ganjar mendorong terwujudnya budaya perusahaan dan tercapainya sasaran organisasi.

Unsur-unsur tersebut bila dituangkan dalam konsepsi budaya perusahaan akan memengaruhi ke dalam visi budaya dalam sikap dan misi budaya dalam perilaku.

Unsur visi budaya dalam sikap mencakup:

1. Citra adalah kepuasan *stakeholder*.
2. Budaya adalah kepemimpinan kolaborasi.
3. Arah adalah membangun sikap positif.
4. Tujuan adalah menyatukan kesamaan berpikir.

Jadi, visi budaya dalam sikap adalah menyatukan kesamaan berpikir dalam membangun SDM unggul untuk mengaktualisasikan sikap positif dalam bentuk kepemimpinan kolaboratif dalam memberikan kepuasan bagi *stakeholder*. Unsur misi budaya dalam perilaku mencakup:

1. Memerhatikan adalah mengomunikasikan kehangatan.
2. Membimbing adalah mengomunikasikan kepercayaan.

3. Analisis adalah mengomunikasikan fakta, gagasan.
4. Ekspresif adalah inisiatif, kreatif, spontan, bersemangat.

Jadi, misi budaya dalam perilaku adalah gaya yang mengomunikasikan kehangatan, kepercayaan, fakta dan gagasan sebagai daya dorong membangun SDM yang unggul ke dalam inisiatif, kreatif, spontan, dan bersemangat.

### **C. Faktor-faktor yang Menentukan dalam Menciptakan Budaya Perusahaan**

Dalam hal ini yang perlu mendapatkan perhatian serta perlu kita memahami faktor apa yang disebut dengan iklim organisasi, gaya kepemimpinan dan kinerja, yang secara singkat dapat diungkapkan sebagai berikut.

**Iklim Organisasi** merupakan salah satu faktor penentu yang menggambarkan suasana hubungan kerja antar individu atau kelompok di dalam organisasi yang memengaruhi motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja. Pada iklim organisasi tersebut digambarkan dengan adanya ciri-ciri sebagai berikut:

1. Kejelasan dengan tanggung jawab artinya seperti tiap individu merasa diberi tanggung jawab.
2. Kejelasan sasaran kerja, artinya setiap individu mengerti apa yang harus dikerjakan dan bagaimana melaksanakan serta kepada siapa ia harus melaporkannya.
3. Kejelasan penilaian kerja, artinya setiap individu memperoleh umpan balik dari apa yang dikerjakannya.
4. Adanya tantangan kerja bagi setiap individu dalam melaksanakan kerja.
5. Adanya bimbingan kerja bagi setiap individu.
6. Adanya keinginan untuk bekerja keras.
7. Adanya penghargaan untuk individu yang berprestasi.
8. Kejelasan karier di masa depan.
9. Adanya keluwesan dalam melaksanakan pekerjaan.
10. Kejelasan dalam mengambil risiko untuk setiap peran.
11. Adanya keterbukaan artinya setiap individu merasa bahwa manajemen dan lingkungan kerja sifatnya terbuka.

12. Adanya keakraban hubungan kerja secara harmonis.
13. Adanya sikap toleran artinya kesadaran tiap individu mempertimbangkan saran yang diberikan.
14. Adanya kepedulian artinya setiap individu peduli atas masalah yang timbul dan berusaha mencari jalan pemecahannya.
15. Adanya rasa memiliki artinya setiap individu merasa terikat dalam organisasi bukan diikat.
16. Adanya kerja sama yang akrab dalam organisasi.
17. Adanya saling percaya memercayai dalam melaksanakan pekerjaan.

## D. Manfaat Budaya Perusahaan

Kelangsungan hidup suatu perusahaan/organisasi sangat tergantung pada budaya yang dimiliki. Menurut Susanto (1997), budaya perusahaan dapat dimanfaatkan sebagai daya saing andalan organisasi dalam menjawab tantangan dan perubahan. Budaya perusahaan pun dapat berfungsi sebagai rantai pengikat dalam proses menyamakan persepsi atau arah pandang anggota terhadap suatu permasalahan, sehingga akan menjadi satu kekuatan dalam pencapaian tujuan organisasi.

Beberapa **manfaat budaya perusahaan** dikemukakan oleh Robbins (1993), yaitu:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi lain karena setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada di dalamnya.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi anggota. Adanya budaya yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasinya.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.
4. Menjaga stabilitas organisasi; komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi internal organisasi relatif stabil.

Keempat fungsi tersebut menunjukkan bahwa budaya dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitasnya. Oleh

karena itu, nilai-nilai yang ada dalam organisasi perlu ditanamkan sejak dini pada diri setiap anggota.

## E. Hubungan Etika dengan Budaya Perusahaan

Etika pada dasarnya adalah standar atau moral yang menyangkut benar-salah, baik-buruk. Dalam kerangka konsep etika bisnis terdapat pengertian tentang etika perusahaan, etika kerja, dan etika perorangan, yang menyangkut hubungan-hubungan sosial antara perusahaan, karyawan dan lingkungannya. Etika perusahaan menyangkut hubungan perusahaan dan karyawan sebagai satu kesatuan dengan lingkungannya (misalnya dengan perusahaan lain atau masyarakat setempat), etika kerja terkait antara perusahaan dengan karyawannya, dan etika perorangan mengatur hubungan antar karyawan.

Perilaku etis yang telah berkembang dalam perusahaan menimbulkan situasi saling percaya antara perusahaan dan *stakeholder*, yang memungkinkan perusahaan meningkatkan keuntungan jangka panjang. Perilaku etis akan mencegah pelanggan, pegawai dan pemasok bertindak oportunistis, serta tumbuhnya saling percaya. Budaya perusahaan memberi kontribusi yang signifikan terhadap pembentukan perilaku etis, karena budaya perusahaan merupakan seperangkat nilai dan norma yang membimbing tindakan karyawan. Budaya dapat mendorong terciptanya perilaku, dan sebaliknya dapat pula mendorong terciptanya perilaku yang tidak etis. Kebijakan perusahaan untuk memberikan perhatian serius pada etika perusahaan akan memberikan citra bahwa manajemen mendukung perilaku etis dalam perusahaan.

Kebijakan perusahaan biasanya secara formal didokumentasikan dalam bentuk Kode Etik (*Code of Conduct*). Di tengah iklim keterbukaan dan globalisasi yang membawa keragaman budaya, kode etik memiliki peran yang semakin penting, sebagai *buffer/penahan* dalam interaksi intensif beragam ras, pemikiran, pendidikan dan agama. Sebagai persemuaian untuk menumbuhkan perilaku etis, perlu dibentuk iklim etika dalam perusahaan. Iklim etika tercipta, jika dalam suatu perusahaan terdapat kumpulan pengertian tentang perilaku apa yang dianggap benar dan tersedia mekanisme yang memungkinkan permasalahan mengenai etika

dapat diatasi. Terdapat tiga faktor utama yang memungkinkan terciptanya iklim etika dalam perusahaan.

**Pertama**, terciptanya budaya perusahaan secara baik.

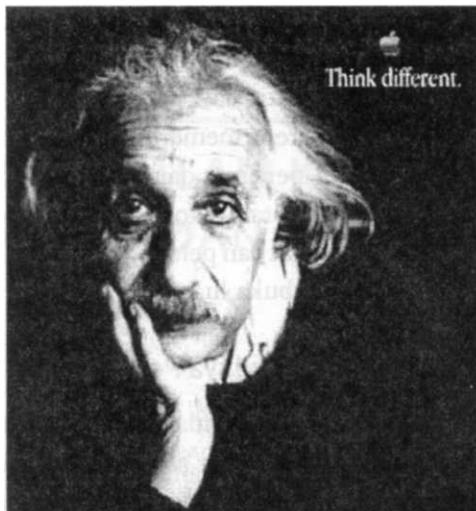
**Kedua**, terbangunnya suatu kondisi organisasi berdasarkan saling percaya (*trust-based organization*). Dan

**Ketiga**, terbentuknya manajemen hubungan antar pegawai (*employee relationship management*). Iklim etika dalam perusahaan dipengaruhi oleh adanya interaksi beberapa faktor, yaitu faktor kepentingan diri sendiri, keuntungan perusahaan, pelaksanaan efisiensi, dan kepentingan kelompok. Penciptaan iklim etika mutlak diperlukan, meskipun memerlukan waktu, biaya dan ketekunan manajemen. Dalam iklim etika, kepentingan *stakeholder* terakomodasi secara baik karena dilandasi rasa saling percaya.

## F. Dari Knowledge Menjadi Habit

Memahami etika perusahaan sebagai ilmu tidaklah sulit, namun menerimanya sebagai suatu nilai dan kemudian mengimplementasikannya dalam pekerjaan sehari-hari merupakan sesuatu yang tidak mudah. Terdapat proses internalisasi dalam diri individu dan kelompok di satu sisi, serta proses teknis maupun administratif di sisi yang lain.

Proses internalisasi, individu maupun kelompok, sangat penting karena mereka akan bertindak baik sebagai objek (yang akan diatur) maupun sebagai subjek (yang akan mengatur). Proses internalisasi akan meliputi lima tahap, yaitu *awareness*, *understanding*, *assessment*, *acceptance*, dan *ilementation*. Kelima tahap ini harus dilalui secara berurutan, meskipun waktu yang dibutuhkan pada masing-masing tahap selalu sama.



Albert Einstein

**Proses teknis dan administratif meliputi beberapa langkah, yaitu:**

1. Menyediakan dan menyelenggarakan pelatihan yang ekstensif tentang analisis dan resolusi dilema etika dalam bisnis.
2. Memasukkan penasihat etika untuk membantu manajemen dalam memastikan pesan etika secara tepat.
3. Secara berkala mengomunikasikan informasi dari manajemen tingkat atas sampai kepada semua karyawan bahwa etika bisnis penting untuk menjamin keputusan bisnis yang baik.
4. Pentingnya dibentuk komite etika dan/atau dewan pengawas etika yang bertugas meninjau aktivitas organisasi dan menyediakan rekomendasi yang proaktif untuk aktivitas mendatang dan proses pengambilan keputusan.

Membangun suatu etika bisnis harus dilakukan secara berkesinambungan. Suatu model peningkatan siklus lingkaran dibuat berdasarkan tiga unsure penting, yaitu unsure peningkatan diri, pengembangan rencana peningkatan, dan implementasi rencana peningkatan. Perkembangan peningkatan ini seharusnya bukan merupakan reaksi atas tekanan sosial, tetapi merupakan tindakan proaktif dari perusahaan. Membangun iklim etika memang tidaklah mudah karena memerlukan penciptaan syarat-syarat khusus seperti budaya, saling percaya, dan hubungan karyawan dalam perusahaan. Namun, dengan terciptanya kondisi iklim etika maka citra dan reputasi perusahaan akan terangkat dan peluang untuk melakukan berbagai kerja sama dengan pihak luar terbuka luas.

## G. Pengaruh Etika Terhadap Budaya Perusahaan

Etika seseorang dan etika bisnis adalah satu kesatuan yang terintegrasi sehingga tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya dan saling melengkapi dalam memengaruhi perilaku antarindividu maupun kelompok yang kemudian menjadi perilaku organisasi yang mana akan berpengaruh kepada budaya perusahaan itu. Jika suatu etika menjadi nilai dan keyakinan yang terinternalisasi dalam budaya perusahaan, maka hal tersebut akan berpotensi menjadi dasar kekuatan perusahaan yang pada akhirnya akan berpotensi menjadi stimulus dalam peningkatan kinerja karyawannya.

*Etika bisnis* merupakan *output* pendidikan seseorang pada masa kecil, dan dipengaruhi juga oleh lingkungannya (sosial budaya sekitarnya). Hal ini terdapat pengaruh yang signifikan antara etika seseorang dari tingkatan manajer terhadap tingkah laku etis dalam pengambilan keputusan. Kemampuan seorang profesional untuk dapat mengerti dan peka akan adanya masalah etika dalam profesinya sangat dipengaruhi oleh lingkungan, sosial budaya, dan masyarakat di mana dia berada. Budaya perusahaan memberikan sumbangan yang sangat berarti terhadap perilaku etis. Perusahaan akan menjadi lebih baik jika mereka membudayakan etika dalam lingkungan perusahaannya.

## BAB 5

# TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN

### A. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Masyarakat

Di dalam praktiknya tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/CSR*) oleh korporasi besar, khususnya di sektor industri ekstraktif (minyak, gas, dan pertambangan lainnya), saat ini sedang disorot tajam.

Dalam sebuah artikel yang berjudul "*How Should Civil Society (and The Government) Respond to 'Corporate Social Responsibility'*", Hamann dan Acutt (2003) membahas tentang motivasi yang mendasari kalangan bisnis menerima konsep CSR.

**Ada dua macam motivasi utama, yaitu:**

1. **Akomodasi**, yaitu kebijakan bisnis yang hanya bersifat kosmetik, superficial, dan parsial. CSR dilakukan untuk memberi citra sebagai korporasi yang tanggap terhadap kepentingan sosial. Singkatnya, realisasi CSR yang bersifat akomodatif tidak melibatkan perubahan mendasar dalam kebijakan bisnis korporasi sesungguhnya.
2. **Legitimasi**, yaitu motivasi yang bertujuan untuk memengaruhi wacana. Pertanyaan-pertanyaan absah apakah yang dapat diajukan terhadap perilaku korporasi, serta jawaban-jawaban apa yang mungkin diberikan dan terbuka untuk diskusi? Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa motivasi ini berargumentasi wacana CSR mampu memenuhi fungsi utama yang memberikan keabsahan pada sistem kapitalis, khususnya kiprah para korporasi raksasa.

Kajian Mr. Hamann dan Acutt sangat relevan dengan situasi implementasi CSR di Indonesia dewasa ini. Khususnya dalam kondisi keragaman pengertian konsep dan penjabarannya dalam program-program berkenaan dengan upaya peningkatan kesejahteraan masyarakat dan pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan. Keragaman pengertian konsep CSR adalah akibat logis dari sifat pelaksanaannya yang berdasarkan prinsip kesukarelaan. Tidak ada konsep baku yang dapat dianggap sebagai acuan pokok, baik di tingkat global maupun lokal.

Secara internasional, saat ini tercatat sejumlah inisiatif *code of conduct* implementasi CSR. Inisiatif itu diusulkan, baik oleh organisasi internasional independen (*Sullivan Principles, Global Reporting Initiative*), organisasi negara (*Organization for Economic Cooperation and Development*), juga organisasi nonpemerintah (*Caux Roundtables*), dan lain-lain. Di Indonesia, pedomannya belum ada. Bahkan untuk peraturan tentang pembangunan komunitas (*community development/CD*) saat ini masih dalam bentuk draf yang diajukan Departemen Energi dan Sumber Daya Mineral. Tak heran jika berbagai korporasi sebenarnya berada dalam situasi "bingung" untuk melaksanakan CSR.

Selain gambaran itu, tampak pula kecenderungan pelaksanaan CSR Indonesia yang sangat tergantung pada *chief executive officer* (CEO) korporasi. Artinya, kebijakan CSR tidak otomatis selaras dengan visi dan misi korporasi. Jika CEO memiliki kesadaran

moral bisnis berwajah manusiawi, besar kemungkinan korporasi tersebut menerapkan kebijakan CSR yang layak. Sebaliknya, jika orientasi CEO-nya hanya pada kepentingan kepuasan pemegang saham (produktivitas tinggi, *profit* besar, nilai saham tinggi) serta pencapaian prestasi pribadi, boleh jadi kebijakan CSR sekadar kosmetik.

Sifat CSR yang sukarela, absennya produk hukum yang menunjang dan lemahnya penegakan hukum telah menjadikan Indonesia sebagai negara ideal bagi korporasi yang memperlakukan CSR sebagai kosmetik. Yang penting, dalam Laporan Sosial Tahunannya tampil mengkilap, lengkap dengan tampilan foto aktivitas sosial serta dana untuk program pembangunan komunitas yang telah direalisasi.

Di pihak lain, kondisi itu juga membuat frustrasi korporasi berupaya menunjukkan iktikad baik. Celaknya, bagi yang terakhir ini, walau dana dalam jumlah besar dikururkan, manajemen CSR dibentuk serta strategi dan program dibuat, nyatanya tuntutan serta demo dari masyarakat dan aktivis organisasi nonpemerintah masih tetap berlangsung. Sementara itu, sikap pemerintah sejauh ini masih memprihatinkan.

Secara teoretis, CSR mengasumsikan korporasi sebagai agen pembangunan yang penting, khususnya dalam hubungan dengan pemerintah dan kelompok masyarakat sipil. Dengan menggunakan pemikiran motivasi dasar, berbagai *stakeholder* kunci dapat memantau, bahkan menciptakan tekanan eksternal yang bisa "memaksa" korporasi untuk mewujudkan konsep dan penjabaran CSR yang lebih dengan kondisi yang ada di negara Indonesia.

Dari perspektif masyarakat sipil, pola kemitraan sangat menguntungkan karena kegiatan bisnis memiliki berbagai sumber daya penting dan kapabilitas yang dapat digabungkan untuk tujuan-tujuan pembangunan. Misalnya, dalam pembangunan infrastruktur industri pertambangan wilayah-wilayah pedalaman mampu menyumbang atau memberi secara signifikan pada penyediaan berbagai fasilitas-publik yang dibutuhkan dan yang dapat dilihat dalam perkembangan Sangatta, Pekanbaru, dan Balikpapan.

Namun, peran masyarakat sipil dalam pendayagunaan berbagai sumber daya dan kapabilitas perlu disalurkan dan diperkuat oleh organisasi nonpemerintah dan pemerintah. Artinya, kemitraan adalah prasyarat dasar. Dalam konteks kemitraan dikenal istilah kompetensi inti pelengkap (*complementary core competencies*).

Kapasitas rekayasa teknis, logistik, finansial, dan sumber daya yang dimiliki oleh korporasi dapat dipadu dengan modal sosial, ekonomi, budaya, dan pengetahuan lokal. Hal ini tentu juga dengan kerangka acuan pembangunan yang lebih luas dan merata yang dilakukan oleh pemerintah.

Peningkatan posisi tawar (*bargaining power*) dari masyarakat masih harus diperjuangkan. Masyarakat sipil perlu memainkan peran aktif dalam membentuk wacana tentang CSR. Hal ini mengisyaratkan kalangan organisasi nonpemerintah juga harus lebih memahami agenda CSR. Bukan hanya retorikanya, tetapi juga unsur-unsur terukurnya, seperti aspek legislasi dan berbagai indikator kuantitatif keberhasilan CSR dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Pada kenyataannya, peta pemahaman organisasi nonpemerintah terhadap masalah ini masih sangat bervariasi. Yang tergolong garis keras condong menentang CSR, karena dianggap produk neoliberal dalam penaklukan masyarakat sipil. Ada yang berkompeten, memiliki komitmen, dan dapat berkolaborasi, tetapi jumlahnya relatif masih sangat kecil.

Dalam era kapitalisme global saat ini, eksistensi kapitalis seperti korporasi multinasional adalah keniscayaan. Menafikan keberadaan mereka dalam dinamika pembangunan di berbagai aspek adalah irasional. Sementara itu menyiasati kehadiran korporasi dalam kerja sama kemitraan yang sejajar untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat bukanlah ilusi. Optimisme dan perjuangan mewujudkan hal itu lebih berarti dari sekadar asal berseberangan.

## **B. Tanggung Jawab Perusahaan Terhadap Pemanasan Global**

*Global warming* sebenarnya sudah terjadi sejak revolusi industri, dimana penggunaan bahan bakar fosil memicu banyak emisi gas CO<sub>2</sub> ke bumi. Asap mesin-mesin industri, kendaraan bermotor, asap penggunaan freon, dan penebangan hutan besar-besaran di bumi adalah beberapa penyebab *global warming*. Suhu udara global pada 1861 sajaingkat 0,6 derajat Celcius. Bahkan pada dekade 1990-an pun bisa dikatakan sebagai dekade yang terhangat sepanjang sejarah, dan pada 1998 tahun terpanas dalam catatan sejarah global. Prediksi yang dilakukan *governmental Panel on Climate Change* (IPCC) menyebutkan bahwa ia akan meningkat rata-rata 1,4-5,8 derajat Celcius di tahun 2100 nanti bahkan hasil penelitian dari Oxford University menyebutkan bahwa pada tahun yang sama (2100), peningkatan suhu bumi bisa mencapai rata-rata 10 derajat Celcius.

Gambaran perubahan iklim dan banyaknya bencana yang saat ini berlangsung memang merupakan dampak terjadinya pemanasan global. Semakin lama iklim bumi cenderung semakin bergeser dari pola sebelumnya dan menjadi lebih sukar untuk ditebak. Jika dilihat dari fenomena alam yang terjadi, terlihat bahwa efek negatif dari pemanasan global semakin hari intensitasnya semakin tinggi. Dengan kata lain ini membutuhkan perhatian yang khusus oleh semua pihak, termasuk oleh perusahaan.

Keberadaan perusahaan dalam masyarakat dapat memberi yang positif dan negatif. Di satu sisi, perusahaan menyediakan barang dan jasa yang diperlukan oleh masyarakat maupun lapangan kerja. Namun di sisi lain tidak jarang masyarakat mendapatkan dampak buruk dari aktivitas bisnis perusahaan. Banyak kasus ketidakpuasan public yang bermunculan baik yang berkaitan dengan pencemaran lingkungan, serta eksploitasi besar-besaran terhadap energi dan sumber daya alam yang menyebabkan kerusakan alam.

Di dalam akuntansi konvensional, pusat perhatian perusahaan terbatas kepada *stockholders* dan *bondholders*, yang secara langsung memberikan kontribusinya bagi perusahaan, sedangkan pihak-pihak lain sering diabaikan. Berbagai macam kritik muncul bagi konsep tersebut, karena akuntansi konvensional dianggap tidak dapat mengakomodasi kepentingan masyarakat secara lebih luas. Hal ini mendorong munculnya konsep akuntansi yang baru, yang disebut sebagai *Corporate Social Responsibility*.

*Corporate Social Responsibility* didasarkan pada transparansi dampak sosial atas kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Transformasi yang diungkapkan tidak hanya informasi keuangan perusahaan tetapi perusahaan juga diharapkan mengungkapkan informal dampak (*externalities*) sosial dan lingkungan hidup yang diakibatkan aktivitas perusahaan. Hal ini akan dapat memacu adanya perubahan pada

tingkat kesadaran masyarakat yang memunculkan pandangan baru tentang pentingnya melaksanakan apa yang kita kenal saat ini sebagai *Corporate Social Responsibility* (CSR). Pemahaman itu memberikan pedoman korporasi bukan lagi sebagai entitas yang hanya mementingkan dirinya sendiri saja, melainkan sebuah entitas usaha yang wajib melakukan kultural dengan lingkungan sosialnya.

Mengacu pada hasil Konferensi Tingkat Tinggi Bumi (Eart Summit) di Rio de Janeiro Brazilia pada 1992, menyepakati perubahan paradigma pembangunan, dari pertumbuhan ekonomi (*economic growth*) menjadi pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*). Dalam perspektif perusahaan, yang dimaksud berkelanjutan adalah suatu program sebagai dampak dari usaha-usaha yang telah dirintis. Ada lima faktor sehingga konsep keberlanjutan menjadi penting, yaitu: (1) ketersediaan dana, (2) misi lingkungan, (3) tanggung jawab sosial, (4) terimplementasi dalam kebijakan (masyarakat, korporat, dan pemerintah), dan (5) mempunyai nilai keuntungan/manfaat. *Sustainable development* memerlukan dua prakondisi, yaitu *social bility* dan *environment responsibility*. Dengan dapat terpenuhinya itanggung jawab sosial dan lingkungan akan lebih memudahkan tercapainya pembangunan yang berkelanjutan. Sebab sumber-sumber produksi yang penting bagi aktivitas perusahaan, yaitu tenaga kerja, bahan baku, dan pasar telah dapat lebih terpelihara. Ketiga konsep ini menjadi dasar bagi perusahaan dalam melaksanakan tanggung jawab sosialnya.

Prinsip yang keberlanjutan serta mengedepankan pertumbuhan, khususnya bagi masyarakat miskin dalam mengelola lingkungannya dan kemampuan institusinya dalam mengelola pembangunan, serta strateginya adalah kemampuan untuk mengintegrasikan dimensi ekonomi, ekologi, dan sosial yang menghargai kemajemukan ekologi dan sosial budaya. Kemudian dalam proses pengembangannya tiga pemangku kepentingan diharapkan mendukung penuh, di antaranya adalah perusahaan, pemerintah dan masyarakat.

Dengan konsep pembangunan yang berkesinambungan ini, maka perusahaan tidak lagi dihadapkan pada tanggung jawab yang berpijak pada *single bottom line*, yaitu nilai perusahaan (*corporate value*) yang direfleksikan dalam kondisi keuangannya (*financial*) saja. Tapi tanggung jawab perusahaan harus berpijak pada *triple bottom lines*. Di sini *bottom lines* selain finansial juga adalah sosial dan lingkungan. Karena kondisi keuangan saja tidak cukup nilai perusahaan tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable*).

Keberlanjutan perusahaan hanya akan terjamin apabila perusahaan memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan hidup. Sudah menjadi fakta bagaimana resistensi masyarakat sekitar, di berbagai tempat dan muncul ke permukaan terhadap perusahaan yang dianggap tidak memperhatikan aspek-aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan hidupnya.

Dan pada akhirnya keberlanjutan dan kelestarian bumi juga akan lebih terjamin.

### **C. Etika dalam Kepemimpinan Manajerial**

Etika bisnis adalah bisnis setiap orang di setiap hari yang meliputi orang-orang dan tindakan mereka. Maka etika bisnis termasuk manajer dan hubungan bisnis mereka dan juga tindakan-tindakan Tindakan-tindakan manajerial mereka selalu mempunyai dimensi etika. Pada umumnya bahwa manajer tidak dapat bekerja dengan ekonomi murni tanpa

menyentuh kehidupan manusia. Artinya adalah bahwa manajer tidak dapat bekerja sendiri tanpa bantuan dari anak buahnya. Pekerjaan seorang manajer menjadi ringan dan cepat selesai apabila ia dibantu oleh orang-orang yang berkompeten di bidangnya. Lalu apakah dibantu sudah cukup? Tentu tidak! Mereka semua tergabung dalam sebuah tim. Dalam bisnis, untuk mencapai suatu keberhasilan, maka tim tersebut harus dapat bekerja dengan baik sehingga nantinya dapat mencapai keberhasilan yang efektif dan efisien.

Kepemimpinan yang baik dalam bisnis adalah kepemimpinan beretika. Etika adalah ilmu normatif penuntun manusia, yang memberi perintah bagi kita apa yang harus kita kerjakan dalam batas-batas sebagai manusia. Itu menunjukkan kita dengan siapa dan apa yang sebaiknya dilakukan. Maka etika diarahkan menuju perkembangan manusia dan mengarahkan kita menuju aktualisasi kapasitas terbaik bagi masyarakat secara umum.

Dalam etika bisnis setiap kali memanggil seseorang atau manusia secara moral baik atau buruk, benar atau salah, adil atau tidak adil. Kita semua mempunyai pandangan dengan nilai dan standar untuk dasar kita mengevaluasi kinerja dan tindakan bisnis. Tipe manajer sukses adalah memiliki pengaruh inteligensi dalam memimpin dan harus dapat menentukan rencana guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Manajer harus dapat menggunakan kepandaian menghadapi segala masalah dengan bijaksana.

Filosofi hidup dan gaya kepemimpinan manajerial berdasarkan pandangan yang pesimis atau optimis terhadap orang lain. Melihat kembali manajer aktualisasi diri, yang memandang orang lain secara optimis. Manajer memengaruhi orang lain dalam hal bekerja mencapai tujuan perusahaan. Cara-cara mereka mendominasi dan memengaruhi aktivitas orang lain secara langsung. Gaya kepemimpinan manajer dan aplikasinya adalah ekspresi eksternal dari karakter dan jenis moral pribadinya.

Formula kepemimpinan yang baik adalah memiliki integritas, kemitraan, dan penegasan. Integritas diperoleh dari respek dan kepercayaan. Kemitraan adalah mengumpulkan potensi-potensi yang ada dari anggota tim. Penegasan berarti menjadikan orang lain mengerti dan mengetahui apa yang dilakukannya adalah penting dan orang-orang itu juga merasa dihargai.

Sebuah tim yang berkinerja tinggi tidak boleh menjadi lambat hanya karena ada yang gagal dalam menjalankan komitmennya. Anggota tim yang memiliki komitmen berarti tidak respek pada tim dan anggota lainnya. Kepemimpinan menjadi efektif apabila semuanya dimulai dari *self-leadership* setiap anggotanya. Dalam artian, tim itu menjadi kuat, bila masing-masing di dari anggotanya memang berkomitmen untuk selalu respek dan loyal terhadap kemajuan timnya.

Kepemimpinan bersifat dua arah. Di mana kepemimpinan bukanlah merupakan apa yang Anda lakukan terhadap orang lain, melainkan apa yang anda lakukan bersama orang lain. Dalam tim, kita tidak bekerja sendiri. Masing-masing anggota mengemban tugas masing-masing dan mereka bekerja mandiri, namun masih bergantung dan berkesinambungan satu lainnya. Dalam tim dibutuhkan kerja sama dan kekompakan yang menjadikan tim tersebut kuat dan solid.

Dalam sebuah tim, sangat dibutuhkan kepercayaan. Kepercayaan berarti membiarkan orang lain melakukan apa yang menjadi tugas dan wewenangnya serta

bertindak secara sama, tetapi masih di dalam batas kewajaran. Misalnya anggota diberi kepercayaan memiliki hak dan kewajiban bekerja memakai komputer, bukan berarti bila sang pemimpin tim tidak di tempat, lalu anggota tim itu bisa dengan leluasa bermain *game* atau internet. Begitu juga dengan pemimpin, pemimpin bukan berarti bebas melakukan apa pun yang disukai.

Pemimpin juga harus selalu menghormati peraturan-peraturan/undang undang yang telah ditetapkan bersama. Kepercayaan terjadi apabila nilai dan tingkah laku bertemu. Orang-orang akan semakin menaruh respek dan kepercayaan kepada pemimpin, apabila apa yang diucapkan sang pemimpin sama dengan apa yang dilakukannya, secara konsisten.

Kunci kepemimpinan yang efektif terletak pada hubungan yang dibentuk bersama anggota tim lainnya. Kepemimpinan dimulai dari diadakannya rapat pembentukan. Apa yang hendak dicapai? Dengan siapa pemimpin akan bekerja? Pemimpin juga harus selalu melakukan dialog bersama anggotanya, meminta saran dan masukan dan juga tak segan-segan menegur bila anggotanya ada yang melakukan kesalahan.

Pemimpin pun harus mampu menerima kritikan dari bawahan sebagai cambukan agar bekerja lebih baik di kemudian hari. Formula rahasia yang kedua ini berakar dari berbagai informasi. Membagikan gambaran besar akan menjadikan setiap orang berada di halaman yang sama. Selain itu waktu untuk berdiskusi secara satu per satu akan menambah kuat kemitraan itu sendiri. Hubungan menjadi lebih dekat (dalam batas wajar) menjalankan tugas terasa lebih ringan apabila dikerjakan secara bersama-sama dan saling percaya. Bukankah mendaki terasa lebih gampang apabila dilakukah bersama-sama? Sapu lidi pun tak dapat membersihkan kotoran bila tidak digenggam semuanya.

Selain itu, pemimpin juga diharapkan memberikan pujian, bila hasil kerja anggota timnya memang bagus. Pemimpin jangan terlalu gengsi atau menjaga jarak. Karena pujian juga merupakan hal yang sangat penting dalam kepemimpinan. Pujian yang efektif apabila diberikan secara spesifik, tulus dan dengan cepat setelah kejadian yang layak beroleh pujian terjadi. Pujian merupakan jalan terbaik bagi seseorang untuk mengetahui kalau karyanya diakui, sehingga ia akan semakin berkeinginan untuk lebih maju lagi dalam berkarya.

Setiap orang memiliki tenaga untuk memberikan pujian. Adakalanya kita menjumpai pekerja yang kinerjanya kurang baik, namun kita juga harus mengakui kalau si pekerja masih memiliki kemampuan dan kesempatan untuk bekerja lebih baik lagi di masa datang. Orang-orang akan berfikir untuk dirinya sendiri apabila seorang pemimpin berhenti berpikir untuk mereka. Kepemimpinan pada dasarnya adalah bagaimana membawa orang-orang menuju ke tempat yang seharusnya. Pencapaian yang tertinggi dari seorang pemimpin adalah saat mereka memperoleh respek dan kepercayaan.

Pemimpin yang baik juga harus dapat menilai, mengembangkan, dan mempertahankan kemampuan kepemimpinan pribadi sepanjang waktu. Dapat menginspirasi dan memotivasi orang lain (atau bawahannya). Menumbuhkan kepemimpinan yang disegani dalam tim dan organisasi atau perusahaan. Meningkatkan *resonance* (kewibawaan) untuk dapat selalu mendorong kinerja bawahan.

Salah satu aspek yang sangat penting dari seorang pemimpin adalah *Emotional Intelligence-nya*.. Dimana peran kecerdasan emosi sangat penting dalam

kepemimpinan. Emosi pemimpin itu dapat menular ke seluruh organisasi. Bila seorang pemimpin selalu memancarkan energi dan antusiasme dalam bekerja, maka kinerja organisasi atau perusahaan pun akan meningkat. Tidak pernah pantang menyerah, maka semua anggota tim akan begitu. Namun, bila seorang pemimpin memancarkan negativitas dan ketidaknyamanan, maka kinerja organisasi akan merosot.

Pemimpin yang baik juga harus menyiratkan bahwa ia adalah seorang pembimbing, demokratis, dan penentu kecepatan dalam bekerja. Dalam membuat suatu keputusan, pemimpin jangan plin-plan atau tidak pasti. Karena hal ini dapat memberikan dampak buruk bagi emosi bawahannya. Bawahan akan merasa bahwa pemimpinnya tidak bijaksana. Sehingga mereka pun akan sering tidak konsisten, berubah-ubah dalam bertindak. Padahal kita ketahui di mana pengambilan keputusan sangat penting dalam kegiatan manajerial.

Pemimpin yang baik adalah seorang cakap dalam bernegosiasi dalam perundingan, dan piawai saat berhadapan dengan siasat lawan. Pemimpin yang baik juga harus selalu dapat menjadi teladan dan contoh tertinggi bagi anggotanya dalam hal keberanian, pengorbanan, dan pengendalian diri. Serta seseorang yang cerdas dalam menyusun strategi. Mengingat bahwa kepemimpinan sangat berhubungan erat dengan strategi. Seperti dalam berperang, tentu maju dengan strategi perang yang mantap dulu barulah berangkat. Begitu pula dengan para pemimpin dalam bisnis atau manajer. Strategi dapat ditentukan dari berbagai sudut pandang.

Strategi yang baik juga harus mengandung nilai-nilai yang dapat membawa tim menuju keberhasilan, strategi yang baik juga dapat mengembangkan hasil dari kinerja tim. Namun, seorang pemimpin jangan hanya bisa membuat strategi saja, tetapi dia harus berani mengimplementasikan strategi itu, walaupun untuk pencapaiannya harus melewati berbagai macam halangan maupun risiko. Namun, perlu diingat pula bahwa seorang pemimpin yang baik tidak akan menempatkan anggotanya pada risiko yang sangat fatal. Karena sebagai seorang pemimpin, juga harus selalu menjaga keutuhan dari timnya.

S E K I A N

Ooooooooo0000000oooooooo0



# BAB 6

## ORGANISASI BISNIS YANG BAIK DAN RASIONAL

Suatu organisasi bisnis dapat bertahan lama bukan dibentuk oleh suatu manajemen yang hebat, tidak juga oleh orang-orang yang hebat, ataupun sistem, melainkan dibuat dan dirancang oleh suatu nilai-nilai. Budaya Perusahaan (*Corporate Culture*) selalu menitikberatkan pada *bottom up*, menggali segala sesuatu mulai dari bawah, bukan dari atas ke bawah (*top down*), semua orang harus tahu apa yang sebenarnya dibutuhkan dan diinginkan.

### A. Budaya Kerja Organisasi

#### **Budaya kerja organisasi adalah:**

"Keseluruhan kepercayaan (*beliefs*) dan nilai-nilai (*values*) yang dimiliki dan tumbuh berkembang dalam suatu organisasi atau perusahaan, menjadi dasar cara berpikir, berperilaku dan bertindak dari seluruh insan organisasi, dan diturunkan dari satu generasi ke generasi selanjutnya."

Budaya kerja dapat digunakan sebagai motivasi yang efektif dalam pencapaian tujuan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Adapun budaya kerja yang efektif adalah:

1. Dapat menyatukan cara berpikir, berperilaku dan bertindak seluruh insan organisasi/korporasi.
2. Mempermudah dalam penetapan dan implementasi visi, misi, dan strategi dalam korporasi.
3. Dapat menciptakan dan meningkatkan kerja sama tim dalam perusahaan serta meminimalkan konflik-konflik internal yang ada.

4. Memperkuat ketahanan dalam menghadapi tekanan-tekanan faktor eksternal perusahaan.

Namun demikian, selain budaya kerja yang baik, faktor pemimpin juga sangat penting antara lain sebagai:

1. Pencipta dan pengelola strategi perusahaan.
2. Teladan, citra (*image*) bagi individu-individu maupun kelompok yang ada di organisasi.
3. Motivator untuk individu organisasi dalam melaksanakan budaya kerja secara konsisten dan berkelanjutan.

Berdasarkan hal-hal di atas, maka dapat dilihat bahwa dalam pembentukan budaya korporasi yang baik, yang saling menentukan adalah individu-individunya. Sebaik apa pun aturan-aturan ataupun sistem yang dibuat, tanpa adanya keinginan dari individu-individu untuk berubah menjadi yang lebih baik, maka semuanya akan tidak dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.

Budaya perusahaan ini pertama-tama dibangun atas dasar visi atau firasat bisnis pendiri suatu perusahaan sebagai penghayatan pribadi orang tersebut mengenai bisnis yang baik. Visi ini kemudian diberlakukan bagi perusahaannya, yang berarti visi ini akan menjadi sikap dan perilaku organisasi perusahaan tersebut baik untuk internal maupun eksternalnya.

Kemudian akan terbentuk suatu etos bisnis, yaitu sebuah kebiasaan / ditanamkan kepada semua karyawan sejak diterimanya sebagai karyawan perusahaan maupun secara berkelanjutan dilakukan evaluasi dalam kaitannya untuk penyegaran perusahaan. Etos ini yang akan menjadi jiwa yang menyatukan dan juga menjadi semangat bagi seluruh karyawan untuk bersikap dan berpola perilaku yang kurang lebih sama berdasarkan prinsip-prinsip yang dianut perusahaan. Berkembang tidaknya sebuah etos bisnis ditentukan oleh gaya kepemimpinan dalam perusahaan tersebut.

## **B. Organisasi Bisnis Perusahaan**

Organisasi bisnis perusahaan adalah suatu lembaga/organisasi/ institusi yang didirikan sesuai aturan hukum yang berlaku, dan adanya orang-orang yang usahanya dikoordinasikan, terdiri dari subsistem yang saling berhubungan, bekerja bersama-sama, sesuai dengan peran dan wewenangnya dalam mencapai tujuan.

### **1. Badan Usaha/Perusahaan Perseorangan atau Individu**

Perusahaan perseorangan adalah badan usaha kepemilikannya dimiliki oleh satu orang. Individu dapat membuat badan usaha perseorangan tanpa izin dan tata cara tertentu. Semua orang bebas membuat personal tanpa adanya batasan untuk mendirikannya. Pada umumnya perusahaan perseorangan bermodal kecil, terbatasnya jenis serta jumlah produksi, memiliki tenaga kerja/buruh yang sedikit dan penggunaan alat produksi teknologi sederhana. Contoh perusahaan perseorangan seperti toko kelontong, tukang bakso keliling, pedagang asongan, dan sebagainya.

Ciri-ciri dan sifat perusahaan perseorangan:

- relatif mudah didirikan dan juga dibubarkan;
- tanggung jawab tidak terbatas dan bisa melibatkan harta pribadi
- tidak ada pajak, yang ada adalah pungutan dan retribusi;
- seluruh keuntungan dinikmati sendiri;
- sulit mengatur roda perusahaan karena diatur sendiri;
- keuntungan yang kecil yang terkadang harus mengorbankan penghasilan yang lebih besar;
- jangka waktu badan usaha tidak terbatas atau seumur hidup;
- sewaktu-waktu dapat dipindahtangankan.

### **2. Perusahaan/Badan Usaha Persekutuan/Partnership**

Perusahaan persekutuan adalah badan usaha yang dimiliki oleh orang atau lebih yang secara bersama-sama bekerja sama untuk mencapai tujuan bisnis. Yang termasuk dalam badan usaha persekutuan adalah; Firma dan persekutuan

komanditer alias CV. Untuk mendirikan badan usaha persekutuan membutuhkan izin khusus pada instansi pemerintah yang terkait.

#### **a. Firma (Fa)**

Firma adalah suatu bentuk persekutuan bisnis yang terdiri dari dua atau lebih dengan nama bersama yang tanggung jawabnya terbagi dan terbatas pada setiap pemilikinya.

Ciri dan sifat firma adalah sebagai berikut:

- apabila terdapat utang tak terbayar, maka setiap pemilik wajib melunasi utang-utangnya dengan harta pribadi;
- setiap anggota firma memiliki hak untuk menjadi pemimpin;
- seorang anggota tidak berhak memasukkan anggota baru tanpa seizin anggota yang lainnya;
- keanggotaan firma melekat dan berlaku seumur hidup;
- seorang anggota mempunyai hak untuk membubarkan firma;
- pendiriannya tidak memerlukan akta pendirian;
- sudah memperoleh kredit usaha.

#### **b. Persekutuan Komanditer / CV (Commanditaire Vennotschaap)**

CV adalah suatu bentuk badan usaha bisnis yang didirikan dan dimiliki oleh dua orang atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dengan dengan tingkat keterlibatan yang berbeda-beda di antara anggotanya. Satu pihak CV mengelola usaha secara aktif yang melibatkan harta pribadi dan dan pihak lainnya hanya menyertakan modal saja tanpa harus melibatkan harta ketika krisis finansial. Yang aktif mengurus perusahaan CV disebut sekutu aktif, dan yang hanya Ciri dan sifat dari CV adalah sebagai berikut:

- sulit untuk menarik modal yang telah disetor;
- modal besar karena didirikan banyak pihak;
- mudah mendapatkan kredit pinjaman;
- adai anggota aktif yang memiliki tanggung jawab tidak terbatas dan ada yang pasif tinggal menunggu keuntungan;
- relatif mudah untuk didirikan;

- kelangsungan hidup perusahaan CV tidak menentu.

### **C. Perseroan Terbatas/PT/Korporasi/Korporat**

Perseroan terbatas adalah organisasi bisnis yang memiliki hukum resmi yang dimiliki oleh minimal dua orang dengan tanggung jawab yang hanya berlaku pada perusahaan tanpa melibatkan harta pribadi perseorangan yang ada di dalamnya. Di dalam PT, pemilik modal harus memimpin perusahaan, karena dapat menunjuk orang lain diluar pemilik modal untuk menjadi pimpinan. Untuk mendirikan perseroan terbatas dibutuhkan sejumlah modal minimal dalam jumlah tertentu dan berbagai persyaratan lainnya.

Ciri dan sifat dari perseroan terbatas adalah:

- kewajiban terbatas pada modal tanpa melibatkan harta pribadi
- modal dan ukuran perusahaan besar;
- kelangsungan hidup perusahaan PT ada di tangan pemilik saham
- dapat dipimpin oleh orang yang tidak memiliki bagian saham
- kepemilikan mudah berpindah tangan;
- mudah mencari tenaga kerja untuk karyawan/pegawai;
- keuntungan dibagikan kepada pemilik modal/saham dalam bentuk dividen;
- kekuatan dewan direksi lebih besar daripada kekuatan saham;
- sulit untuk membubarkan PT;
- pajak berganda pada pajak penghasilan/PPH dan pajak dividen

### **3. Karyawan Merupakan Bagian dari Organisasi Bisnis**

Karyawan atau pekerja merupakan aset perusahaan, sehingga mampu bersaing dalam sumber daya manusianya diperlukan kualitas SDM yang baik. Kualitas SDM yang baik tentunya SDM tersebut harus memiliki kemampuan dan keahlian yang kompeten atau sering disebut dengan *Human Resources Based On Competency*.

Perubahan dunia berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi karyawan. Karyawan semakin dipandang yang sangat penting

dari suatu perusahaan. Semakin banyak bisnis yang dihadapi perusahaan, maka kedudukan karyawan

semakin sangat strategis. Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat tergantung pada mutu sumber daya manusia (karyawan). Artinya ketika perusahaan akan menghadapi proses perubahan atau terlibat dalam menciptakan perubahan, maka karyawan diposisikan sebagai pemain utama perusahaan.

Perusahaan akan selalu memikat, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang berketerampilan inovatif. Dan agar karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaannya, maka diperlukan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan. Bagaimana misalnya para karyawan secara bertahap dikembangkan potensi dirinya untuk memiliki pemikiran kompetitif, sinergis, dan pemikiran global. Dengan demikian, perusahaan akan semakin siap dalam menghadapi setiap proses perubahan lokal dan *global*. Hal demikian tampak jelas di suatu organisasi pembelajaran (*learning organization*).

Perusahaan akan terus mengembangkan potensi karyawan yang memiliki kompetensi atau standar sektor ekonomi nasional dan global.

Ciri-ciri kompetensi karyawan dimaksud adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap inisiatif dan inovatif dalam berbagai dimensi pekerjaan, yaitu:

1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu, dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
2. Keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi horizontal dan vertikal serta membangun jejaring kerja internal.
3. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi.
4. Sikap mau belajar secara berkelanjutan.
5. Keterampilan dan sikap dalam pengembangan diri untuk mengaitkan kompetensi pekerjaan dengan kompetensi pribadi individu.
6. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimalkan pelayanan mutu terhadap pelanggan.
7. Keterampilan dan sikap saling memperkuat (sinergitas) antarkaryawan untuk selalu meningkatkan mutu produk dan mutu pelayanan pada pelanggan.

Kalau perusahaan disebut sebagai organisasi pembelajaran, manajemen puncak sudah menempatkan upaya pengembangan kompetensi karyawan sebagai

tugas rutinnnya. Karyawan diberi kesempatan untuk mengembangkan dirinya melalui bursa gagasan yang diselenggarakan oleh manajemen puncak. Dari situ pihak manajemen bisa mengamati siapa saja karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, dan talenta tinggi. Dan kemudian dikaitkan dengan kinerjanya. Lalu dapat ditentukan siapa saja yang disiapkan untuk menempati posisi jabatan yang lebih tinggi. Sementara mereka yang berada pada kinerja yang di bawah standar diberi kesempatan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan.

### **C. Karyawan Sebagai Bagian Organisasi Bisnis**

Dalam mengembangkan sebuah strategi bisnisnya suatu perusahaan harus memperkenalkan dan mensosialisasi strategi tersebut kepada karyawannya. Sehingga mereka dapat mendukung dan bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan yang akan dicapai dengan menggunakan strategi bisnis ini. Semakin banyak karyawan yang merasa terlibat dan diajak berperan aktif dalam pengembangan strategi ini, maka akan semakin berhasil perusahaan dalam menanamkan prinsip-prinsipnya. Gagasan yang berasal dari karyawan yang cukup senior dan sudah beberapa tahun bekerja di perusahaan, lebih dapat diterima dan diimplementasikan.

Oleh karena itu, sangat penting untuk melibatkan karyawan dalam penyusunan rencana program serta mengomunikasikan secara terbuka kepada mereka mengenai tujuan, kriteria kunci sukses, dan jangka waktu tertentu implementasinya. Dalam memastikan apakah program tersebut sukses, maka karyawan perlu melihat hasil secara nyata dari pendekatan baru tersebut. Dengan mengenali bagian-bagian dari perusahaan, khususnya yang berkaitan dengan struktur dan ukuran bisnisnya, sering kali ditunjukkan suatu contoh, yang berguna untuk menggambarkan keberhasilan suatu program. Selain itu, juga perlu adanya suatu situasi kontrol sebagai pembanding (*compariation*) sehingga program tersebut dapat dinilai tingkat keberhasilannya.

Para karyawan adalah sasaran pertama di perusahaan. Jika karyawan tahu mengenai berbagai macam produk, jasa ataupun pelayanan yang harus diberikan kepada pelanggannya (*customer*) hampir dapat dipastikan bahwa mereka akan bekerja dan memiliki kinerja yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan yang

hendak dicapai dengan berbagai strategi bisnis yang telah sosialisasikan kepada pelanggannya.

Adapun tugas pokok dari Manajemen Puncak (*Top Management*) adalah menetapkan cara memperkenalkan program kepada karyawan. Pengalaman menunjukkan bahwa mendidik manajemen terlebih dahulu akan lebih berguna daripada memperkenalkan suatu program kepada seluruh karyawan pada saat yang sama.

Hal ini ternyata akan memudahkan dalam penyelenggaraan berbagai kegiatan yang bertujuan untuk memperkenalkan filosofi perusahaan kepada semua karyawan. Namun demikian, berbagai kegiatan khusus yang terpisah harus dilaksanakan terlebih dahulu dengan para manajer untuk menjelaskan peran mereka dan untuk mendapatkan komitmen mereka. Pelatihan kepemimpinan organisasi (*leadership training*) juga diperlukan untuk membantu jalannya perubahan.

#### **i. Tanggung Jawab Perusahaan kepada Karyawan/Pekerja**

Di negara-negara yang menganut sistem kapitalis/liberalisme, maka keberadaan perusahaan dipahami adalah untuk mendapat keuntungan ekonomis. Namun demikian, selain mempunyai tujuan untuk memperoleh keuntungan, perusahaan-perusahaan ini juga dituntut untuk memenuhi tanggung jawab sosial tertentu. Berbagai pendapat tentang kepentingan relatif antara profitabilitas dan tanggung jawab sosial ini. Ada pihak yang mendukung pendapat bahwa profitabilitas adalah tujuan utama dari perusahaan dan tanggung jawab sosial yang harus ditanggung adalah hanya yang masuk dalam kerangka hukum yang terkait dengan keberadaan perusahaan tersebut.

Sedangkan pada pihak lainnya berpendapat bahwa perusahaan tidaklah sekadar sebuah entitas ekonomi, tetapi juga merupakan suatu institusi sosial yang berada dalam suatu lingkungan sosial, dan membawa serta tanggung jawab sosial yang tinggi. Dalam pendapat ini, bahwa perusahaan secara moral mempunyai tanggung jawab terhadap semua pihak dan profitabilitas hanyalah sarana untuk melakukan tanggung jawab tersebut.

Bagi situasi dunia yang semakin global ini, masing-masing pihak saling tergantung serta tidak lagi ada perusahaan yang tertutup atau tidak mau melakukan perbaikan-perbaikan untuk kemajuan. Adapun tanggung jawab perusahaan juga

mencakup lingkungan hidup yang semakin disorot dunia internasional. Jika perusahaan tidak mematuhi atau tidak memiliki tanggung jawab mengenai kelestarian alam/lingkungan, maka saat ini bisa dilakukan pemboikotan atas produknya.

Sebagai contoh, jika kita melakukan *illegal logging* atau pembakaran hutan, maka kayu produksi Indonesia akan ditolak dan tidak diterima pasaran internasional. Sehingga hal ini akan merugikan secara financial bagi perusahaan yang melakukan hubungan dagang dengan luar negeri dan pada akhirnya akan berakibat pula bagi negara, yaitu pendapatan devisa negara atas kegiatan perdagangan ini. Bahkan citra (*image*) Indonesia menjadi buruk.

## **E. Manajer Sebagai Pemimpin Organisasi Bisnis**

Dalam perusahaan yang baik, para manajer memimpin pelaksanaan strategi pelayanan, dengan memberikan penekanan terhadap kepedulian pada pelanggan. Kunci utamanya adalah para manajer perlu menjalin dan menghargai hubungan mereka dengan karyawannya sebagaimana mereka melakukan terhadap para pelanggan.

Hal ini dilakukan berdasarkan keyakinan bahwa seseorang yang dihargai akan memberikan reward/penghargaan yang sesuai. Riset menunjukkan bahwa para manajer yang sangat berbakat mendapat peringkat yang tinggi.

Sebagai suatu entitas ekonomi yang memiliki hubungan formal para karyawan, penyuplai, pembeli, dan lembaga-lembaga pemerintah maka perusahaan mempunyai tanggung jawab legal untuk melaksanakan berbagai kesepakatan yang tercantum dalam berbagai dokumen kontrak keberadaan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan terkait dan dalam setiap yurisdiksi di mana perusahaan itu melakukan kegiatan.

Perusahaan tidak hanya sekadar sebagai mesin pencetak dibuat secara legal di muka hukum. Perusahaan juga merupakan jaringan manusia yang bekerja bersama-sama untuk tujuan yang disepakati. Manusia-manusia yang berada di dalamnya adalah makhluk saling berinteraksi. Salah satu kebutuhan mendasar dari komunikasi sosial adalah saling percaya di antara manusia yang berada dalam komunitas tersebut. Oleh karena itu, seorang manusia akan berharap kepada

sesamanya dalam batas-batas sosial yang disepakati, dan tidak menginginkan salah satu terlalu mementingkan kepentingan pribadinya tanpa batas.

Jika saling percaya di antara para karyawan perusahaan ini dapat tercipta, maka mereka dapat menjalin hubungan dalam sebuah kelompok produktif dan membangun hubungan yang saling menguntungkan.

Tanggung jawab sosial, yaitu bertindak untuk kepentingan pihak lain, sekalipun tanpa ikatan, karena dasar-dasar kepercayaan. Jika ada saling percaya, karyawan akan bersedia untuk memberikan komitmennya kepada perusahaan, baik secara emosi maupun praktiknya. Secara emosi, mereka melibatkan diri dan akan secara kuat menggabungkan diri kepada organisasi yang dapat memunculkan perasaan kebanggaan dan loyalitas.

Dalam praktiknya, mereka akan bersedia melakukan proses pembelajaran terhadap pengetahuan dan kemampuan, untuk membangun karier di perusahaan. Bertindak dalam kerangka kepentingan karyawan sebuah bentuk tanggung jawab sosial yang terbatas yang dilakukan perusahaan selain membangun saling percaya dalam organisasi/ perusahaan.

Oleh karena itu, sangatlah penting bagi perusahaan untuk memberikan penghargaan terhadap komitmen tersebut dengan bersikap secara tanggung jawab, bahkan ketika perusahaan mengalami kerugian usaha. Jika tidak, hubungan saling percaya yang ada dapat rusak bahkan hilang ekali.

Berdasarkan ulasan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa semuanya menghasilkan suatu perilaku kerja yang merupakan fungsi dari tiga karakteristik sebagai berikut:

persepsi pegawai bahwa upayanya mengarah pada suatu kinerja.

- persepsi pegawai bahwa kinerja dihargai (misalnya dengan gaji atau pujian).
- Nilai yang diberikan pegawai terhadap imbalan yang diberikan.

Perilaku yang diharapkan dalam pekerjaan akan dapat meningkat kalau ada hubungan positif antara kinerja yang baik dengan imbalan yang terima, terutama imbalan yang bernilai bagi karyawannya. Sehingga perusahaan harus melakukan evaluasi yang akurat, terus-menerus dalam memberikan imbalan dan umpan balik yang tepat.

## F. Organisasi Politik yang Beretika

Dalam organisasi politik juga terdapat individu-individu yang terlibat dan berperan aktif di dalamnya. Sehingga mereka juga mempunyai tujuan, visi dan misi dalam mencapai tujuannya. Kita menyadari bahwa dunia politik tidak dapat dipisahkan dengan kegiatan ekonomi. Jika secara politik negara kita baik dan aman, maka dari sisi perekonomian negara juga dapat berkembang untuk mencapai tujuannya. Sehingga negara akan makmur dan sejahtera. Namun demikian, jika politik suatu negara carut marut, maka hampir bisa dipastikan akan berpengaruh buruk terhadap kegiatan ekonomi suatu negara.

Untuk itu, menanamkan etika dan moral yang baik dalam politik juga dapat membawa pengaruh terhadap etika dan moral pada kegiatan organisasi bisnis. Sehingga pelaku bisnis yang ada tersebut dapat memiliki budaya kerja dan etika kerja yang baik, sesuai dengan norma-norma aturan yang berlaku secara umum baik dalam maupun luar negeri.

Organisasi politik yang baik adalah organisasi politik yang menanamkan dan berpedoman terhadap etika dan norma-norma yang dimiliki. Walaupun pada kenyataannya, dilihat pada kehidupan organisasi politik yang ada di negara kita, masih memiliki tujuan maupun individu untuk mencari keuntungan bagi organisasi politik. Karena begitu pesatnya perkembangan dunia secara global, maka kebiasaan-kebiasaan buruk ini harus diubah, Jika tidak, maka organisasi politik demikian ini akan ditinggalkan oleh anggota-anggotanya bahkan masyarakat tidak akan *respect*.

Kian lama masyarakat semakin kritis dan cerdas terhadap organisasi politik yang baik dan dapat memberikan manfaat bagi dirinya maupun lingkungannya. Dan dapat memberikan harapan-harapan yang lebih baik di masa depan. Pelaku bisnis juga akan menilai organisasi politik yang baik dan dapat memberikan kontribusi yang nyata bagi dunia bisnis mereka.

---

---

# DAFTAR ISI

## Kata Pengantar

BAB 1	Pendahuluan	1
A.	Perkembangan Etika Bisnis	2
B.	Pengertian Etika Bisnis	4
C.	Etika Moral, Hukum, dan Agama Dalam Bisnis	6
D.	Etika Sebagai Filsafat Moral	6
E.	Teori-teori Etika	7
F.	Pentingkah Etika Bisnis Dalam Berbisnis	8
BAB 2	Prinsip-prinsip Etika Bisnis	12
A.	Prinsip – Prinsip Etika Bisnis	12
B.	Etika Bisnis	13
C.	Prinsip –prinsip Etika Profesi	14
D.	Bisnis Sebagai Profesi yang Luhur	14
E.	Pandangan Ideal	14
	Seberapa Beretikakah?	
BAB 3	Faktor-faktor / Elemen Lingkungan Yang Mempengaruhi Dunia Bisnis Umum Secara TidakLangsung	17
A.	Lingkungan Eksternal Perusahaan	17
B.	Faktor Internal dan Eksternal yang Memengaruhi Dunia Usaha	18
C.	CSR Jangan hanya Sebagai Slogan	20
D.	Ketergantungan pada Lingkungan	20
E.	Budaya Perusahaan ( <i>Corporate Culture</i> )	21
F.	Apakah Perusahaan di Indonesia Memiliki Budaya Perusahaan	22

<b>BAB 4</b>	<b>Budaya Perusahaan Dan Etika</b>	<b>24</b>
	A. Seberapa Penting Budaya Perusahaan?	26
	B. Pemahaman dalam Implementasi Konsep Budaya	27
	C. Faktor-faktor yang Menentukan dalam Menciptakan Budaya Perusahaan	29
	D. Manfaat Budaya Perusahaan	30
	E. Hubungan Etika dengan Budaya Perusahaan	31
	F. Dari Knowledge Menjadi Habit	32
	G. Pengaruh Etika Terhadap Budaya Perusahaan	34
<b>BAB 5</b>	<b>TANGGUNG JAWAB SOSIAL PERUSAHAAN</b>	<b>35</b>
	A. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Masyarakat	35
	B. Tanggung Jawab Perusahaan Terhadap Pemanasan Global	37
	C. Etika dalam Kepemimpinan Manajerial	39
<b>BAB 6</b>	<b>Etika dalam Kepemimpinan Manajerial</b>	<b>42</b>
	A. Budaya Kerja Organisasi	42
	B. Organisasi Bisnis Perusahaan	44
	C. Perseroan Terbatas/PT/Korporasi/Korporat	46
	D. Karyawan Sebagai Bagian Organisasi Bisnis	48
	E. Manajer Sebagai Pemimpin Organisasi Bisnis	50
	F. Organisasi Politik yang Beretika	52

DAFTAR PUSTAKA  
LAMPIRAN LATIHAN SOAL