

Manajemen Etis: Sebuah Strategi Baru Bisnis

8

Oleh : Prayogo Prasajo

"Suatu aturan moralitas yang kuat dalam bisnis apapun merupakan suatu langkah awal menuju kesuksesan. Bahwa manajer-manajer etis adalah manajer-manajer yang berjaya"
(Kenneth Blanchard dan Norman V Peale)

Arus globalisasi sudah tidak dapat dibendung lagi. Siap tidak siap gelombang globalisasi akan menghampiri teras-teras belahan dunia termasuk Indonesia. Dunia bisnis pun perlu bersiap-siap menyiapkan payung untuk menghadapi hujan ekonomi global. Persiapan yang matang dan penerapan strategi tepat merupakan jalan keluar untuk tetap dapat tetap eksis ditengah persaingan bisnis yang kian cepat seperti saat ini. Selama ini dalam dunia bisnis telah tumbuh anggapan untuk dapat bertahan perusahaan diperbolehkan menerapkan segala macam cara selama itu mampu mempertahankan bangunan usahanya dan mampu mencetak laba. Maka praktek bisnis dengan menerapkan manajemen "win-win solution" dan bisnis yang berpola pada etika sepertinya sebuah ungkapan basa-basi. Karena bisnis dan moral dalah dua sisi yang berbeda

Pendahuluan

ANGGAPAN para pelaku bisnis bahwa bisnis dan etika merupakan dua sisi mata uang yang tidak bisa berjalan bersama terbukti kurang begitu tepat. Selama ini seakan telah tertanam dalam benak setiap pelaku bisnis untuk dapat bertahan dan mencetak laba berbuat curang adalah suatu keharusan. Maka perakter tender fiktif, laporan keuangan palsu, kredit dengan memo, sampai monopoli barang dan jasa, pencemaran lingkungan, suap-menyuap, merupakan sesuatu yang "wajar" dan "halal" dalam dunia bisnis. Sudah menjadi rahasia umum, jalinan manis antara birokrat dan segelintir pengusaha menciptakan satu pola bisnis pengusaha-birokrat, dimana birokrasi memberikan perlindungan dan fasilitas kepada sekelompok pelaku bisnis dengan imbalan tertentu.

Namun saat dunia bisnis tiba-tiba dilanda badai krisis, para pelaku bisnis seakan tersadar dari mimpi yang panjang dan agak terlambat untuk mengantisipasinya. Bisnis-bisnis yang selama ini banyak mengandalkan "perlindungan politik", monopoli dengan jalan kolusi,

satu persatu rontok dan berada dalam jurang kebangkrutan.. Kemudian dogma bisnis yang selama ini berorientasi terhadap laba dan menghalalkan segala cara untuk mendapatkannya terbukti merupakan satu kekeliruan. Pola bisnis curang, koncoisme, ternyata hanya bertahan untuk jangka waktu yang pendek dan tidak tahan banting menghadapi kondisi seperti saat ini. Terlihat pada para konglomerat yang selama ini begitu banyak menetek di ketiak pengusaha sekarang megap-megap kesulitan likuiditas, kredit macet, orderan terputus, dan lain-lain.

Walaupun agak terlambat, skeptis para pelaku bisnis terhadap bisnis yang jujur akan mampu mempertahankan kelanggengan usahanya sedikit demi sedikit mulai terkikis. Mungkin ini hikmah yang bisa diperoleh dari peristiwa kehancuran ekonomi dan bisnis pada penghujung tahun 1997 hingga akhir 1998 ini?

Adalah satu hal yang cukup melegakan, walaupun bukan merupakan pernyataan baru, adanya suatu kesadaran baru akan pentingnya etika dalam bisnis. Porak-porandanya dunia bisnis dan perekonomian di dunia seperti Indonesia saat ini, dipercayai oleh banyak pihak, akibat dari "dosa-dosa " masa lalu para pelaku bisnis dalam menjalankan usahanya.

Anggapan bahwa bisnis dan etika adalah dua bidang yang berbeda perlu mendapat kajian ulang. Bahwa keduanya tidak memiliki hubungan satu-sama lain tidak sepenuhnya

benar. Iklim bisnis saat ini telah demikian terpolusi oleh kecurangan. Dan saat ini dunia bisnis membutuhkan udara baru untuk bernafas dalam bisnis yang benar-benar *fair*. Dunia bisnis yang menghargai etika dan moralitas.

Harus diingat, bagaimanapun tujuan bisnis tetap untuk mencari untung/laba dan dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama/panjang. Dengan asumsi seperti itu bisnis yang baik adalah bisnis yang dapat bertahan dalam jangka waktu panjang sekaligus mampu mencetak laba. Tentu bukan persolan mudah bagi para pelaku bisnis untuk menghasilkan laba dan bertahan dalam jangka panjang. Penerapan sebuah strategi manajemen yang tepat akan sangat menolong perusahaan dalam membuat sebuah rencana kedepan guna mempertahankan kelanggengan usahanya.

Igor Ansoff dalam bukunya *Corporate Strategy* (1950) menuliskan akan pentingnya konsep manajemen pemasaran perusahaan yang berorientasi pada masyarakat (*Societal marketing*). Menurut Ansoff, misi perusahaan berkembang dari pemuasan pemilik (*shareholders*) menuju kepemuasan semua pihak yang berkaitan dengan kepentingan perusahaan (*stakeholders*). Artinya, itu termasuk seluruh karyawan, masyarakat, pemerintah, dan sebagainya.

Tidak dapat dipungkiri, saat ini telah Konvergensi konsep-konsep bisnis dan konsep-konsep sosial (mungkin juga konsep-konsep

keagamaan). Dunia bisnis memang membutuhkan sifat-sifat sosial agar dapat menjadi lebih *viable*, tanpa harus melupakan sifat dasarnya untuk mencetak keuntungan.

Atas dasar konsep tersebutlah Manajemen etis dalam dunia bisnis dibangun. Tidak dengan menghilangkan logika *business-like*,



PRAYOGO PRASOJO
Pemimpin Umum Majalah
Mahasiswa Edents FE
Undip. Mahasiswa Fakultas
Ekonomi Undip

melainkan atas dasar logika bisnis itu sendiri yang memang membutuhkan sebuah etika untuk tetap mampu bertahan dalam dunia yang selama ini penuh dengan faham pemuasan ego-sentris-individualisme.

Konsep Manajemen

Perkembangan Zaman memang telah memunculkan fenomena-fenomena yang berkaitan dengan konsep-konsep manajemen. Kecendrungan yang menganggap bisnis identik dengan kekuasaan, egois, dan mementingkan keuntungan saat ini mulai terkikis dengan pandangan baru yang berkaitan dengan masalah-masalah sosial yang lebih kental.

Manajemen secara tradisional mengandung empat kata kunci yang diperkenalkan oleh *Henri Fayol*, sang industriawan Prancis, pada tahun 1916,

yaitu:

1. Perencanaan (Planning),
2. pengkoordinasian (coordinating),
3. pengorganisasian (organizing),
4. Pengawasan (controlling)

Dan itu seakan telah membudaya dan menjadi jaminan kerja bagi para manajer dimanapun di belahan dunia ini, bahwa *job description* mereka adalah

empat kata tersebut. Bahwa mereka bertugas untuk merencanakan, mengkoordinasikan, membentuk organisasi yang baik sekaligus melakukan sebuah pengawasan dalam menjalankan perusahaan

Mungkin secara teori konsep manajemen tersebut dapat diandalkan, namun pada kenyataannya apakah benar setiap manajer menjalankan fungsi tersebut? *Henri Mintzberg (1975)*, guru besar manajemen McGill University, menuliskan hasil risetnya selama 15 tahun tentang pekerjaan para manajer. Dan menurut Mintzberg, empat kata tersebut hanyalah mitos. Manajer-manajer ternyata kerap tidak merencanakan pekerjaannya dengan sistematis dan bekerja dengan irama tak menentu. Manajer juga kurang melakukan organisasi dan koordinasi, dan terlibat dalam tugas-tugas yang tidak semestinya dia kerjakan, seperti menghadiri upacara hingga mengetik surat sendiri. Dari pada melakukan sebuah pengawasan (*controlling*) manajer lebih cenderung mempercayakan intuisinya dan kepercayaan dirinya yang terkadang *over-confidence*.

Untuk itu para manajer perlu melengkapi dirinya dengan piranti-piranti yang mampu menutupi kelemahan-kelemahannya tersebut. Sehingga tujuan perusahaan tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya tanpa para manajer harus tunggang-langgang mnejalankankan tugas-tugas yang sebenarnya bukan merupakan pekerjaannya.

Pertama, manajer dituntut untuk menemukan sistem mambagi informasi yangsesuai kepada para bawahannya.

Ke dua, manajer dituntut untuk mampu melihat persoalan secara lebih jernih dan perspektif yang lebih luas dengan mamfaatkan masukan-masukan dari para analisis.

Kesimpulan ini sangat penting dalam metode pengembangan pelatihan manajemen, bagaimanapun pelatihan manajemen perlu disesuaikan porsinya antara teori dan latihan praktek ketrampilan.

Konsep manajemen, menurut Mintzberg, adalah seperti kemampuan berenang. Betapaun banyaknya teori berenang yang diketahui, akan tidak berarti sama sekali tanpa usaha untuk memperaktekkannya.

Manajemen Etis terhadap Pesaing
Michel Porter, profesor

pemasaran di Harvard Bussines School, menulis dalam salah satu jurnal di The Wall Street Journal, bahwa "*A Good Competitor is not A Dead Competitor*". Pesaing baik menurut Porter akan

mampu memberikan pengaruh baik dan membantu perkembangan perusahaan. Maka, sang begawan pemasaran memberikan tips, kenalilah pesaing-pesaing yang baik. Pelihara mereka dan jangan hancurkan mereka.

Bagaimana bisa pesaing yang selama ini dianggap sebagai krikil keberhasilan sebuah perusahaan malah dibiarkan untuk tumbuh dan berkembang?

Ada beberapa hal yang perlu untuk disimak keuntungan adanya

pesaing, yaitu:

1. *pesaing akan mempermudah perusahaaan dalam melakukan defresiansi produknya. Misalnya International Business Machine (IBM), perusahaan raksasa komputer itu, pernah mengalami kesulitan dalam menetapkan harga bagi perangkat lunak sistem manajemen informasinya, hingga beberapa perusahaan akuntansi memasuki bisnis tersebut dan menetapkan harga tinggi untuk versi mereka.*

2. *pesaing dapat melayani segmen-segmen pasar yang kurang menarik bagi perusahaan. General Electric (GE),*

perusahaan multinasional, ketika tidak mampu melayani kebutuhan akan peralatan elektronika yang lebih kecil dan murah agak terbantu dengan terpenuhinya segmen ini oleh Wesrting house Corporation.

3. *pesaing dapat merangsang pertumbuhan industri-industri. Tanpa disadari seenarnya para pesaing ikut berbagi biaya dalam mengembangkan pasar, berbagi kekuatan untuk menghadapi produk-produk substitusi*
4. *pesaing-pesaing yang baik dapat menghalangi masuknya pesaing-pesaing baru, yang bisa menimbulkan dampak buruk pada perusahaan dalam jangka panjang. Kehadiran para pesaing dapat menghalangi jalur masuk pasar bagi perusahaan lain, sekaligus mengurangi biaya perusahaan dalam bertarung melawan pesaing baru. Coke dan Pepsi terus menerus bersaing secara legendaris, dan kedua-duanya aberjaya di minuman ringan. Satu hal yang pasti persaingan mereka mempersulit masuknya dan berkembangnya pesaing-pesaing baru yang lebih kecil.*
5. *pesaing berfungsi sebagai motivator. Pesaing dapat berperan sebagai perangsang bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya, meminimumkan ongkos, meningkatkan kualitas produk, dan menyesuaikan diri dengan perkembangan zaman dan teknologi.*

Manajer adalah pelayan karyawan (Manajemen Manusiawi)

Era *F.W. Taylor*, sang bapak manajemen modern, bahwa kerja karyawan dapat dimaksimalkan dengan suatu standarisasi dan

dimekanisasikan seperti robot, repetitif, ritmis, determinis dan serba otot, sekarang telah ketinggalan zaman. Dalam era baru ini, para ahli memiliki suatu keyakinan bahwa nilai *out put* terbesar suatu organisasi/perusahaan disumbangkan oleh sumber daya manusia alias karyawan.

Upah yang rendah tidak mesti menghasilkan kinerja yang rendah. Ingin bukti? Lihat *Mc Donald*, gaji para pelayan restoran fast food yang begitu terkenal dengan hamburgernya sangatlah kecil. Namun pelanggan dapat berharap memperoleh pelayanan yang memuaskan dari para *front office* tersebut. Sebaliknya berapa banyak konsumen kecewa ketika harus berhadapan dengan *front office* yang berpenampilan "wah" dan elegant? Penjelasan terhadap fenomena tersebut sebenarnya sangat sederhana. Karyawan cenderung memperlakukan pelanggan sesuai dengan perlakuan manajemen terhadap mereka. Di banyak perusahaan perlakuan buruk manajemen terhadap karyawan, diteruskan oleh karyawan kepada para konsumen. Akhirnya siapa yang menanggung rugi terbesar?

Jadi jika perusahaan berkeinginan memperbaiki mutu karyawannya, maka mereka sebaiknya memperlakukan karyawan dengan cara yang sama seperti yang mereka kehendaki dari karyawan erhadap para konsumen. Para manajer harus memberikan pelayan secara bersahabat, menolong, dan efisien kepada para karyawan yang pada gilirannya

menumbuhkan keinginan karyawan untuk memperlakukan pelanggan secara manusiawi dan lebih baik.

Pemberdayaan Karyawan

Perlunya suatu prakarsa antara manajemen tingkat atas dan bawah untuk mendefinisikan nilai-nilai bersama, yang nantinya akan membimbing peringkat manajerial maupun pekerja. Untuk dapat mengantisipasi perubahan-perubahan dunia usaha yang amat cepat dalam bisnis yang demikian kompetitif, maka dibutuhkan sebuah gagasan atau konsep strategi yang dirumuskan dan disepakati bersama semua tingkatan dalam perusahaan.

Kemudian bagaimana mengkomunikasikan nilai-nilai aspirasi tersebut?

Pertama, menciptakan atmosfer yang kondusif sesuai dengan nilai-nilai perusahaan. Para manajer bukan superman yang tanpa cela. Ini memberikan kesempatan pekerja tingkat bawah untuk berani mengambil satu keputusan dan tindakan serta koreksi dari bawah.

Kedua, pelatihan karyawan. Selain sebagai pelatihan terhadap nilai-nilai perusahaan, pelatihan juga berfungsi sebagai saran mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan

secara persuasi. Setelah karyawan mengetahui apa-apa yang diharapkan, diharapkan konsekuensi mereka untuk ikut menjalankan nilai-nilai tersebut dengan lebih terarah.

Untuk itu Stayer melakukan suatu perubahan drastis metode kepemimpinanannya, dari gaya yang disebutnya "gerombolan kerbau", dimana pusat pengambilan keputusan dan pengendali satu-satunya perusahaan adalah Ralph diubah ke gaya manajemen angsa.

Ada kasus yang cukup menarik sebagai bahan kajian. CEO Johnsonville Foods, Inc., *Ralph Stayer*, melihat kinerja karyawannya sangat rendah dan setelah melalui penelitian mendalam, terungkap olehnya bahwa karyawan melihat pekerjaan mereka di Johnsonville adalah sebagai sarana untuk mencapai sesuatu yang diluar perusahaan yaitu : nafkah. Tidak lebih. Mereka tidak diberikan kesempatan lebih untuk

membuat keputusan, sehingga kepentingan mereka tidak lebih dari sekedar menerima gaji. Untuk itu Stayer melakukan suatu perubahan drastis metode kepemimpinannya, dari gaya yang disebutnya "gerombolan kerbau", dimana pusat pengambilan keputusan dan pengendali satu-satunya perusahaan adalah Ralph diubah ke gaya manajemen angsa. Dimana orang-orang dalam perusahaan berbagi tujuan yang sama dan masing-masing "angsa" bertanggung jawab terhadap kinerjanya. Stayer tidak lagi benar-benar memanager bawahannya, namun

para karyawan memanager diri mereka sendiri. Tugas utama Stayer justru terletak pada membentuk cara berpikir dan harapan para pekerjanya.

Perampingan yang Manusiawi (Manajemen Perampingan)

Kebijakan untuk melakukan perampingan yang sekarang lagi menjadi model dengan tujuan meningkatkan kinerja perusahaan terkadang malah berdampak sebaliknya. Biaya mahal, efisiensi tidak tercapai, frustrasi para karyawan akan kekhawatiran esok merupakan giliran mereka yang akan mengalami sasaran perampingan. Ketidakpercayaan karyawan terhadap penghargaan perusahaan kepada hasil kerja mereka lambat laun akan menurunkan *turn over* karyawan berprestasi.

Bruce Serlen, penulis manajemen solusi di *Wall Street Journal*, memberikan beberapa alternatif terhadap penghargaan terhadap prestasi karyawan agar "otak-otak" terbaik perusahaan tidak keluar. Dasarnya adalah ketulusan untuk membantu memecahkan masalah karyawan atas dasar frustrasi yang sedang melandanya. Selanjutnya rundingkan alternatif berikut bersama-sama.

Adapun langkah-langkahnya:

1. memberi karyawan tanggung jawab dan pekerjaan yang menantang.
2. menawarkan jabatan di divisi lain dalam perusahaan yang sama, semacam mutasi (*lateral*)
3. memberikan imbalan berupa kekuasaan yang lebih besar terhadap hak otonomnya.

4. mengikut sertakan pada seminar-seminar, loka karya-lokakarya, pelatihan-pelatihan, maupun pendidikan-pendidikan.

Guide Lines

Menurut Talcott Parson (Johnson, 1939), masyarakat akan mampu bertahan hidup jika memiliki kemampuan dalam *adaptation, goal attainment, intergration*, dan *latent pattern maintenance*.

Adaptation adalah kemampuan sistem untuk menjamin apa yang dibutuhkan dari lingkungan serta mendistribusikan sumber-sumber tersebut kedalam seluruh sistem.

Goal attainment, yaitu berkaitan dengan masalah pemenuhan tujuan sistem dan penetapan prioritas di antara tujuan-tujuan.

Integration yaitu koordinasi serta kesesuaian bagian-bagian dari sistem sehingga semuanya fungsional.

Sedangkan *patrtern maintenance* menunjukkan pada masalah menjamin kelangsungan tindakan dalam sistem sesuai dengan aturan norma yang ada.

Ada sebuah kerangka yang dapat dijadikan acuan untuk menilai apakah sebuah perusahaan telah menjalankan bisnis dengan etis atau tidak. Seperti yang di ungkapkan oleh Futurolog, John Nisbitt, yaitu:

1. Perusahaan memberikan kesempatan mengembangkan diri bagi karyawan
2. Karyawan memiliki kesempatan untuk mengerjakan tugas-tugas menantang sekaligus memperoleh dukungan untuk menyelesaikan

kannya

3. Penghargaan perusahaan yang cukup terhadap kinerja dan inisiatif karyawan
4. Karyawan diberbagai bidang mampu bekerja sama
5. Karyawan mendapat pelatihan dan pendidikan baik oleh perusahaan sendiri maupun oleh lembaga pendidikan
6. Karyawan dapat menikmati pekerjaannya
7. Perusahaan mampu menciptakan hubungan antar dan interpersonal yang baik serta memberikan berbagai fasilitas penunjang seperti kesehatan dan rekreasi yang memadai

Penutup

Para pelaku bisnis kiranya mulai menyadari pentingnya berbisnis secara *fair* dalam usaha melanggengkan kegiatan usahanya. Kehancuran dunia bisnis sedikit banyak merupakan dampak dari ditinggalkannya nilai-nilai etika dalam kegiatan usaha. Penerapan konsep manajemen yang berlandaskan moral (etis) merupakan metode yang tepat bagi para pelaku bisnis untuk mereformasi kinerja, sistem sekaligus perilaku bisnisnya. Dalam konsep manajemen etis, pemuasan bagi semua pihak yang terkait dalam perusahaan (*stakeholders*) menjadi faktor terpenting . ☺

Daftar Pustaka

- | | |
|---|--|
| Ali. Fachry., Fauzi Ikhlan Ali. Kontrak Sosial Dunia Usaha dan Politik Nasional . Majalah Manajemen Usahawan. 1998 | Ismangil, Wadiono. Globalisasi- Competitiveness- Etika Usaha . Majalah Manajemen Usahawan. 1998 |
| Bagir. Haidar. Era Baru Manajemen Etis . Bandung, Mizan. 1995 | Keraf, A. Sonny. Etika Bisnis dan Persaingan Sehat . Majalah Manajemen Usahawan. 1998 |
| Bane, Mary Jo., Elwood David T. Is American Business Working for the Poor? . HBS 1991 | Meliala, Andrianus. Praktik Bisnis Curang . Jakarta, Pustaka Sinar Harapan, 1993. |
| Basri H., Faisal. Perekonomian Indonesia Menjelang Abad XXI . Erlangga. Jakarta. 1995 | Meliala, Andrianus. Menyingkap Kejahatan Keraf Putih . Jakarta, Pustaka Sinar Harapan, 1993 |
| Blanchard, Kenneth., Vincent, Norman. The Power of Ethical Management . London, Cedar, 1991 | Peace, William H. The Hard Work of being a Soft Manager . Harvard Business Review, 1991 |
| Devine. Pat. Demokrasi dan Perencanaan Ekonomi . Tiara Wacana. Yogyakarta, 1995. | Sudimin, Theo. Kode Etik Bisnis . Makalah Seminar "Problem-problem etis jaman ini". 1998 |
| Herzberg, Frederick. One More Time : How do You Motivate Employees? . HBS, 1991 | Sudimin, Theo. Perdagangan Bebas Dalam Perspektif Bisnis . Majalah Visi. 1997 |