



Chusnul Rofiah adalah Dosen Manajemen di STIE PGRI Dewantara Jombang, selain berprofesi sebagai Dosen. Penulis juga memiliki bisnis di bidang wood dan food processing, branding company, dan creative marketing. Dalam kesibukannya sebagai trainer dan pendamping kewirausahaan, beliau juga menjadi anggota beberapa asosiasi

Strategi Optimalisasi **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**

Buku ini sangat direkomendasikan untuk pebisnis-pebisnis pemula yang saat ini sedang memulai bisnisnya dan juga untuk mahasiswa manajemen yang sedang mempelajari teori etika bisnis dan tanggung jawab sosial. Pada awalnya, buku ini membahas konsep etika secara umum, manajemen isu, pertimbangan etika saat mengambil keputusan, kemudian tujuan, misi, dan nilai-nilai yang harus dimiliki perusahaan, hingga membeberkan secara rinci konsep CSR, praktik CSR di dalam dan di luar negeri, serta standarisasi pelaksanaan CSR di Indonesia. Selain itu, buku ini juga memberikan informasi terkait bisnis internasional dan hal-hal yang menjadi kekuatan saat kita berbisnis, baik dalam lingkup nasional maupun internasional. Selain memaparkan teori, buku ini juga dilengkapi dengan histori berdirinya salah satu perusahaan di Indonesia ketika menerapkan konsep CSR di perusahaannya.



literasi nusantara
Perum Paradiso Kav A1 Junrejo - Batu
penerbitlitnus@gmail.com
www.penerbitlitnus.com
0812-3692-3633



Chusnul Rofiah

Strategi Optimalisasi
CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY



Chusnul Rofiah

Strategi Optimalisasi **CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY**



Chusnul Rofiah, S.E., M.M., CiQaR

Strategi Optimalisasi
**CORPORATE
SOCIAL
RESPONSIBILITY**



STRATEGI OPTIMALISASI CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY

Penulis : Chusnul Rofiah, S.E., M.M., CiQaR

ISBN : 978-623-329-316-7

Copyright © Agustus 2021

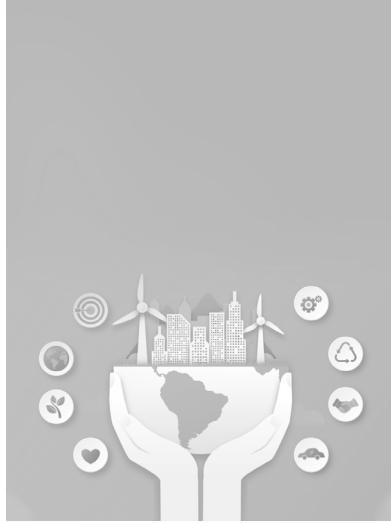
Ukuran: 15,5 cm x 23 cm; Hal: vi + 94

Hak Cipta dilindungi oleh undang-undang. Dilarang mengutip atau memperbanyak baik sebagian ataupun keseluruhan isi buku dengan cara apa pun tanpa izin tertulis dari penerbit.

Penata isi : Rosyiful Aqli
Desainer sampul : Ahmad Ariyanto

Cetakan I, Agustus 2021

Diterbitkan pertama kali oleh
CV. Literasi Nusantara Abadi
Perumahan Puncak Joyo Agung Regency Kav. B11 Kelurahan Merjosari
Kecamatan Lowokwaru Kota Malang (65144)
Telp : +6285841411519
Email: penerbitlitnus@gmail.com



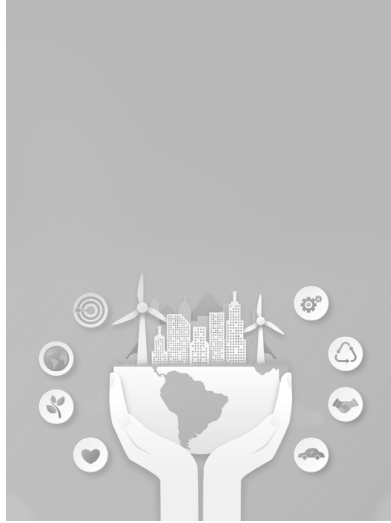
PRAKATA

Dengan menyebut asma Allah yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, segala puji bagi Allah Swt., Tuhan pencipta alam semesta beserta makhluk ciptaan-Nya, shalawat serta salam semoga tetap tercurahkan kepada junjungan kita, Nabi Agung Muhammad saw. yang telah membawa seluruh umat Islam dari zaman yang penuh kesesatan menuju zaman yang penuh rahmat dengan tersebarnya agama Islam di muka bumi ini.

Buku “Strategi Optimalisasi Corporate Social Responsibility” ini adalah salah satu bentuk dukungan penulis dalam rangka meningkatkan standar kompetensi terkait etika dan bisnis. Penulis berharap, buku ini dapat memberikan petunjuk, wawasan, dan ilmu terkait etika bisnis dan tanggung jawab sosial serta dapat memberi manfaat bagi para pembaca, khususnya bagi para pengusaha. Aamiin.

Jombang, Juli 2021

Penulis



DAFTAR ISI

Prakata — iii

Daftar isi — v

Bagian 1: Konsep Etika — 1

Pengertian Etika — 1

Pentingnya Etika — 3

Sistem Penilaian Etika — 4

Orientasi Etika vs Orientasi Profit — 5

Bagian 2: Pendekatan Manajemen Isu — 15

Pengertian Manajemen Isu — 15

Pengertian Isu — 16

Manajemen Isu dan Krisis serta Hubungannya
dengan *Public Relations* — 17

Pentingnya Manajemen Isu dan Relevansinya
dengan Reputasi Perusahaan — 18

Tahapan Isu dan Relevansinya dengan Krisis — 20

Langkah-Langkah Pengendalian dan Pengelolaan Isu — 24

Bagian 3: Pertimbangan Etika

dalam Pengambilan Keputusan — 37

Nilai Etika dan Moral dalam Pengambilan Keputusan — 37

Kriteria Pengambilan Keputusan — 39

Pilihan Etis Seorang Manajer — 40

Teori Pengambilan Keputusan

dalam Menghadapi Etik/Moral — 42

Bagian 4: Tujuan, Misi, dan Nilai Perusahaan — 43

Visi Perusahaan — 43

Visi Misi Renstra 2005/2009 — 45

Misi Perusahaan — 45

Karakter Misi — 47

Sasaran Operasional Perusahaan — 48

Falsafah Perusahaan — 50

**Bagian 5: Mengelola Tanggung Jawab Peluang
dan Pertumbuhan Perusahaan — 53**

Konsep CSR — 53

Praktik CSR — 56

Trend di Dunia — 64

Standardisasi Pelaksanaan CSR di Indonesia — 66

Bagian 6: Perubahan Angkatan Kerja — 75

Pengelolaan Sumber Daya Manusia — 75

Bagian 7: Bisnis Internasional — 83

Faktor Pendorong Globalisasi — 83

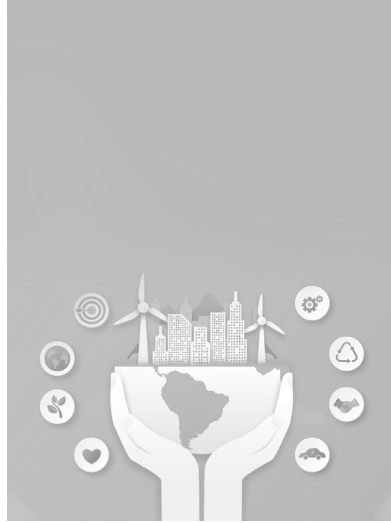
Jumlah Perusahaan Internasional — 85

Kekuatan Bisnis di dalam Lingkungan — 86

Pengambilan Keputusan — 88

Daftar Pustaka — 89

Profil Penulis — 93



BAGIAN 1

KONSEP ETIKA

Pengertian Etika

Etika berasal dari bahasa Yunani yakni dari kata “*ethos*” yang berarti karakter, watak kesusilaan, atau adat istiadat (kebiasaan). Sebagai suatu subjek, etika berkaitan dengan konsep yang dimiliki oleh individu ataupun kelompok ketika menilai tindakan yang dilakukan, apakah benar atau salah/buruk atau baik. Jika merujuk pada pandangan Martin (1993), etika didefinisikan sebagai: “*The discipline which can act as the performance index of reference for our control system.*” Maka, etika memberikan batasan maupun standar yang akan mengatur pergaulan manusia di dalam kelompok sosialnya.

Oleh Aristoteles, etika digunakan untuk menunjukkan filsafat moral yang menjelaskan fakta moral tentang nilai dan norma moral, perintah, tindakan kebajikan suara. Etika juga diartikan pula sebagai filsafat moral terkait sistem pribadi dan hati serta relevan dengan studi tentang tindakan-tindakan baik ataupun buruk yang dilakukan manusia ketika mencapai kebahagiaannya.

Dalam pengertiannya yang dikaitkan dengan seni pergaulan manusia, etika ini dibentuk dalam aturan (*code*) tertulis yang sengaja dibuat berdasarkan prinsip-prinsip moral pada saat itu. Selain itu, etika juga dapat difungsikan sebagai alat untuk menghakimi segala macam tindakan yang secara logika-rasional umum (*common sense*) dianggap menyimpang dari kode etik. Dengan demikian, etika adalah refleksi dari *self control* karena segala sesuatunya dibuat dan diterapkan dari dan untuk kepentingan kelompok sosial itu sendiri.

Menurut Mathis dan Jackson, etika memiliki dimensi-dimensi konsekuensi luas, alternatif ganda, akibat berbeda, konsekuensi tak pasti, dan efek personal. Pertama, dimensi konsekuensi luas contohnya seperti masalah etika bisnis tentang pencemaran lingkungan maka diputuskan penutupan perusahaan dan pindah ke tempat lain yang jauh dari karyawan. Hal itu akan berpengaruh terhadap kehidupan karyawan, keluarganya, masyarakat, dan bisnis lainnya.

Kedua, dimensi alternatif ganda beragam alternatif sering terjadi pada situasi pengambilan keputusan dengan jalur di luar aturan. Sebagai contoh, memutuskan seberapa jauh keluwesan dalam melayani karyawan tertentu dalam hal persoalan keluarga sementara terhadap karyawan yang lain menggunakan aturan yang ada.

Ketiga, akibat berbeda keputusan-keputusan dengan dimensi-dimensi etika bisa menghasilkan akibat yang berbeda yaitu positif dan negatif. Misalnya mempertahankan pekerjaan beberapa karyawan di suatu pabrik dalam waktu relatif lama mungkin akan mengurangi peluang karyawan lainnya untuk bekerja di pabrik tersebut. Di satu sisi keputusan itu menguntungkan perusahaan tetapi pihak karyawan dirugikan.

Keempat, dimensi ketidakpastian konsekuensi ialah konsekuensi keputusan-keputusan bemuansa etika sering tidak diketahui secara tepat. Misalnya pertimbangan penundaan promosi pada karyawan tertentu yang hanya berdasarkan pada gaya hidup dan kondisi keluarganya padahal karyawan tersebut cukup berkompeten.

Kelima, efek personal keputusan-keputusan etika sering memengaruhi kehidupan karyawan dan keluarganya, misalnya

pemecatan karyawan. Di samping membuat sedih karyawan juga akan membuat susah keluarganya. Contoh lain: jika para pelanggan asing tidak menginginkan dilayani oleh sales wanita maka akan berpengaruh negatif terhadap masa depan karier para sales tersebut.

Pentingnya Etika

Dalam pergaulan bermasyarakat, bernegara, bahkan pergaulan di lingkup internasional memerlukan suatu sistem yang mengatur bagaimana seharusnya manusia bergaul. Sering kali sistem yang digunakan adalah “sistem saling menghormati” yang kemudian dikenal dengan sebutan sopan santun, tata krama, protokoler, dan istilah-istilah lainnya. Pedoman pergaulan ini bermaksud untuk menjaga kepentingan masing-masing yang terlibat agar mereka senang, tenang, tenteram, terlindungi tanpa merugikan kepentingannya serta terjamin agar perbuatannya yang tengah dijalankan sesuai dengan adat kebiasaan yang berlaku dan tidak bertentangan dengan hak asasi umumnya. Hal itulah yang mendasari tumbuhnya etika di masyarakat kita.

Para ahli mengartikan etika sebagai aturan perilaku, adat kebiasaan manusia dalam pergaulan antarsesamanya dan menegaskan hal-hal yang buruk dan benar. Terdapat dua macam etika yang harus kita pahami dalam menentukan baik dan buruknya perilaku manusia:

Pertama, etika deskriptif adalah etika yang berusaha meneropong secara kritis dan rasional sikap dan perilaku manusia dan apa yang dikejar oleh manusia dalam kehidupan sebagai sesuatu yang bernilai. Etika ini memberikan fakta sebagai dasar untuk mengambil keputusan tentang perilaku atau sikap yang akan diambil.

Kedua, etika normatif adalah etika yang berusaha menetapkan berbagai sikap dan pola perilaku ideal yang seharusnya dimiliki manusia dalam hidup ini sebagai sesuatu yang bernilai. Etika jenis ini memberi penilaian sekaligus sebagai dasar dan kerangka tindakan yang akan diputuskan.

Secara umum, etika dibagi menjadi dua, yakni etika umum dan khusus. Pertama, etika umum berbicara mengenai kondisi dasar bagaimana manusia bertindak sesuai etika yang berlaku,

bagaimana manusia mengambil keputusan etis, teori-teori etika dan prinsip-prinsip moral dasar yang menjadi pegangan bagi manusia dalam bertindak serta tolak ukur dalam menilai baik atau buruknya suatu tindakan. Etika umum dapat dianalogkan dengan ilmu pengetahuan yang membahas mengenai pengertian umum dan teori-teori terkait.

Kedua, etika khusus merupakan penerapan prinsip-prinsip moral dasar dalam bidang kehidupan yang khusus. Penerapan ini dapat berwujud bagaimana saya mengambil keputusan dan bertindak dalam bidang kehidupan dan kegiatan khusus yang saya lakukan, yang didasari oleh cara, teori, dan prinsip-prinsip moral dasar. Namun, penerapan itu dapat juga berwujud bagaimana saya menilai perilaku saya dan orang lain dalam bidang kegiatan dan kehidupan khusus yang dilatarbelakangi oleh kondisi yang memungkinkan manusia bertindak etis: cara manusia mengambil keputusan atau tindakan dan teori serta prinsip moral dasar yang ada di baliknya.

Etika khusus ini dibagi lagi menjadi dua bagian, yakni etika individu yang menyangkut kewajiban dan sikap manusia terhadap dirinya sendiri; dan etika sosial yang terkait dengan kewajiban, sikap, dan pola perilaku manusia. Kedua etika ini tidak dapat dipisahkan karena kewajiban manusia terhadap diri sendiri dan sebagai anggota umat manusia saling berkaitan. Etika sosial menyangkut hubungan manusia dengan manusia baik secara langsung maupun secara kelembagaan (keluarga, masyarakat, negara), sikap kritis terhadap pandangan-pandangan dunia dan ideologi-ideologi maupun tanggung jawab umat manusia terhadap lingkungannya.

Sistem Penilaian Etika

Titik berat penilaian etika sebagai suatu ilmu adalah susila, pada perbuatan baik atau jahat, susila atau tidak susila. Perbuatan atau kelakuan seseorang yang telah menjadi sifat baginya atau telah mendarah daging disebut akhlak atau budi pekerti. Budi ini tumbuh di dalam jiwa dan jika diekspresikan melalui perbuatan disebut pekerti. Jadi pangkal penilaian budi pekerti adalah dari dalam jiwa; dari ketika berupa angan-angan, cita-cita, niat hati, sampai lahir berupa perbuatan nyata.

Dalam hal ini, Burhanuddin Salam menjelaskan bahwa perbuatan dinilai pada tiga tingkat, yakni:

1. Saat belum lahir menjadi perbuatan atau masih berupa rencana atau niat.
2. Setelah menjadi perbuatan nyata yaitu pekerti.
3. Akibat atau hasil perbuatan tersebut yaitu baik atau buruk.

Orientasi Etika vs Orientasi Profit

Berbisnis secara etis sekaligus mencari laba maksimal tampaknya mustahil untuk dilakukan. Faktanya, banyak pelaku bisnis yang meninggalkan etika dengan melakukan perbuatan-perbuatan menyimpang dari nilai dan norma moral dalam masyarakat. Contohnya melakukan kolusi dan nepotisme dengan pejabat pemerintah untuk memenangkan lelang proyek. Ada keprihatinan banyak pihak akan berkembangnya fenomena cara-cara bisnis yang tidak etis atau a-moral tersebut, bahkan muncul anggapan bahwa praktik bisnis a-moral sebagai sesuatu yang sah jika ingin meraih keuntungan yang melimpah. Nugroho (1996) menyebutkan bahwa perkembangan bisnis yang begitu pesat sering kali memaksa pelaku bisnis demi mengejar keuntungan bersinggungan dengan masalah etika, meskipun tanpa harus melanggar hukum dan peraturan.

Di dalam praktik bisnis tidak ada satupun pebisnis yang ingin mengalami kerugian sebab laba merupakan basis kelangsungan hidup perusahaan. Anggapan ini sejalan dengan yang dikatakan oleh Suseno (1994) bahwa pandangan pelaku bisnis adalah prinsip ekonomi yaitu keinginan untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya dengan pengorbanan sekecil-kecilinya, yang mendorong pebisnis melakukan praktik bisnis yang curang. Berbagai cara ditempuh untuk memperoleh keuntungan sebanyak-banyaknya: diversifikasi bisnis, usaha monopoli dan hak istimewa dari pemerintah banyak dilakukan untuk mendapatkan keuntungan yang lebih besar. Bahkan mereka terkadang menekan biaya produksi serendah mungkin dengan mengabaikan hak-hak pekerja, jaminan sosial, keselamatan kerja, dan ketentuan upah minimum. Oleh karena itu, penerapan konsep bisnis yang berorientasi pada kesejahteraan masyarakat tampak masih jauh dari harapan.

1. Orientasi Bisnis di Era Global

Gelombang globalisasi telah melanda berbagai sektor bisnis. Kinichi Ohmae (1995) menyatakan bahwa akibat globalisasi, batas-batas antarnegara menjadi tidak begitu penting lagi. Perdagangan bebas AFTA untuk negara-negara Asia (2003) dan APEC (2020) diperkirakan akan menuntut pergeseran paradigma dalam berbisnis yaitu dimensi etika dalam dunia bisnis menjadi salah satu kunci utama dalam berbisnis.

Globalisasi dalam berbagai bidang mengakibatkan semakin banyaknya hal-hal yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan, bahkan oleh pemerintah. Eksistensi bisnis tertentu di Indonesia yang selama ini karena adanya dukungan pihak-pihak tertentu dan hak-hak istimewa lainnya yang tidak bisa menolak tekanan internasional. Interdependensi antarnegara menjadi semakin besar. Persaingan bisnis dengan aturan main yang bersifat global seperti ketentuan World Trade Organization (WTO) dan International Standards Organization (ISO) tidak lagi dapat diabaikan. Tekanan internasional yang dimaksud seperti tentang perburuan, *human right*, dan keadilan akan menjadi persyaratan dalam berbisnis.

2. Etika dan Moralitas

Moralitas adalah sistem nilai tentang bagaimana kita harus hidup dengan baik sebagai manusia. Sistem nilai terkandung dalam ajaran yang berbentuk petuah, nasihat, wejangan, peraturan, dan perintah yang diwariskan secara turun-temurun melalui agama atau kebudayaan tertentu tentang bagaimana manusia harus hidup dengan baik agar mereka benar-benar menjadi manusia yang baik. Moralitas merupakan tradisi kepercayaan dalam agama atau kebudayaan tentang yang baik atau yang buruk. Moralitas memberi manusia petunjuk konkret tentang bagaimana ia harus hidup dan bertindak, serta bagaimana harus menghindari perilaku-perilaku buruk.

Lain halnya dengan moralitas, etika harus dipahami sebagai cabang filsafat yang berbeda mengenai nilai dan norma moral yang menentukan perilaku manusia dalam hidupnya. Sebagai cabang filsafat, etika sangat menekankan pada pendekatan yang kritis dalam melihat nilai dan norma moral tersebut serta

permasalahan yang timbul. Etika adalah refleksi kritis dan rasional mengenai nilai dan norma moral yang terwujud dalam sikap dan perilaku hidup manusia, baik secara pribadi maupun kelompok. Karena etika merupakan refleksi kritis terhadap moralitas maka etika tidak bermaksud untuk bertindak sesuai moralitas. Etika menghimbau seseorang untuk bertindak sesuai dengan moralitas, tetapi bukan karena diperintahkan oleh nenek moyang atau guru, melainkan karena ia tahu bahwa hal tersebut memang baik bagi dirinya. Ia akan sadar secara kritis bahwa tindakan tersebut baik bagi dirinya dan masyarakat karena alasan-alasan yang rasional.

3. Orientasi Profitabilitas vs Orientasi Etis dalam Bisnis

Pebisnis sering dihadapkan pada suatu dilema antara berbisnis dengan orientasi profit (berbisnis secara etis) atau bisnis yang berorientasi profit sekaligus etis, yang selama ini sepertinya sulit dilakukan sebab kedua hal tersebut lebih sebagai pilihan orientasi yang *mutually exclusive* atau saling menghilangkan dan tidak sejalan satu dengan lainnya. Apabila laba yang sebesar-besarnya ingin dicapai maka kemungkinan akan mengabaikan etika, sebaliknya jika lebih mengutamakan etika maka mustahil diperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya. Ketika bisnis etis sejalan dengan orientasi profit karena biayanya tidak besar maka kemungkinan pelaku bisnis masih bersedia berbisnis secara etis. Namun jika harus dihadapkan pada pilihan yang dilematis antara profit dan etika maka akan memaksa pebisnis pada pilihan yang mengutamakan profit karena keuntungan mutlak diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidup dan pertumbuhan bisnisnya.

Banyak pebisnis yang mengakui bahwa memperoleh *win-win solution* sangatlah sulit sehingga pebisnis memperoleh keuntungan sekaligus berdimensi etis. Namun apabila perdagangan bebas telah berjalan sepenuhnya maka akan terjadi perubahan paradigma berbisnis secara bertahap. Dimensi etika dalam bisnis menjadi kunci keberhasilan barang dan jasa yang ditawarkan bisa diterima atau tidak diterima oleh konsumen. Suatu cara berbisnis tidak etis yang selama ini masih bisa berjalan sukses karena berbagai jaminan dari penguasa tertentu akan mendapat kecaman, tekanan, dan reaksi internasional. Bahkan

kecenderungan perilaku konsumen di pasar global bersedia membeli produk dengan pertimbangan etika.

Pasar internasional akan menolak produk dari perusahaan-perusahaan yang tidak bersertifikat ISO karena mengabaikan masalah perburuhan, *human right*, dan keadilan. Oleh karena itu bisnis yang berdimensi etis dan profitabilitas harus diupayakan bisa berjalan secara bersama-sama atau *go hand in hend*.

Caccese (1997) menyebutkan beberapa alasan perusahaan yang memiliki orientasi laba (*profit driven companies*) menaruh perhatian besar terhadap etika bisnis, yaitu: (1) adanya tekanan dari konsumen, (2) kompetisi yang ketat sehingga *being ethical is clever marketing strategy*, (3) perubahan nilai sosial yang lebih mengutamakan orang, baru kemudian keuntungan. Ia mengemukakan bahwa beberapa kasus runtuhnya reputasi perusahaan karena tindakan tidak etis akhirnya mengakibatkan sejumlah kerugian finansial yang amat besar.

Penelitian Lee dan Yoshihara (1997) tentang *Business Ethics of Korea and Japanese Manager* menemukan gambaran yang sangat jelas terkait pandangan pebisnis terhadap pentingnya etika dalam dunia usaha. Mereka menyimpulkan bahwa tindakan etis dalam bisnis sangat ditentukan oleh: (1) nilai pribadi pebisnis (57,6% jawaban manajer Korea dan 60,8% Jepang); dan (2) adanya keyakinan bahwa menjalankan bisnis secara etis dalam jangka panjang akan menguntungkan (81% jawaban manajer Korea dan 63 % responden Jepang).

4. Sifat Etika Bisnis

Bisnis dikatakan berdimensi etis atau tidak etis dapat diketahui dengan memahami esensi etika bisnis dari pandangan *utilitariabism* (kemanfaatan), *relativism* (relativitas), dan *legalism* (legalitas). Menurut pandangan *utilitariabism*, bisnis dinyatakan etis jika memberikan manfaat banyak orang, tetapi pandangan ini akan mengorbankan beberapa pihak. Sebagai contoh pembangunan jalan layang jelas menguntungkan, tetapi akan menghilangkan kesempatan petani mengelola tanah dan merusak keseimbangan ekosistem.

Selanjutnya menurut pandangan *relativism*, bisnis dinyatakan etis jika mayoritas berpandangan setuju atau sesuatu yang bersifat umum dilakukan. Namun berbisnis secara

etis bukan merupakan pengikut relativism. Seperti misalnya banyak kasus *bribery* dan *extorsion* yang keduanya merupakan kasus penyuapan. Pada *bribery*, inisial penyuapan berasal dari pemberi (*giver*), sedangkan *extorsion* inisial penyuapan dari pihak penerima (*receiver*). Demikian pula berbisnis secara etis bukan pengikut pandangan *legalism* karena berbisnis lebih dari sekadar taat pada aturan hukum yang ada, tetapi ketentuan legal merupakan persyaratan minimum dari suatu tindakan bisnis yang etis. Seperti ketentuan upah minimum, maka perusahaan yang berdimensi etis akan memberikan upah lebih dari jumlah tersebut yaitu pemberian upah yang berorientasi pada terpenuhinya kebutuhan karyawan lebih luas dengan memperhatikan kemampuan perusahaan secara jujur.

Etika bisnis merupakan sesuatu yang berlaku secara universal, artinya esensi etika bisnis berlaku di mana saja, kapan saja, dan siapa saja tanpa memandang jabatan, ras, pendidikan, dan agama. Pertimbangan normatif yang menjadi basis apakah sesuatu itu baik atau buruk mempunyai karakteristik dengan memperhatikan: seberapa besar kerugian dan keuntungan bagi manusia, menentang upaya memperoleh keuntungan sendiri (*override self- interes*), dan didasari pada pertimbangan yang fair. Bisnis yang berdimensi etis akan selalu memprioritaskan sumber daya manusia daripada modal, menghargai martabat manusia, menghormati *human right*, *profit sharing*, dan lebih memperhatikan pihak yang lemah. Kennedy (1995) dalam *The Rise and Fall of Great Power* menyatakan bahwa tantangan terbesar manusia di abad 21 adalah menggunakan kekuatan teknologi untuk memenuhi tuntutan kekuatan penduduk guna membebaskan tiga per empat jumlah penduduk dunia yang miskin.

Pihak yang berperan besar dalam menentukan bisnis berorientasi etis atau tidak adalah manajer. Ia bertugas menentukan kebijakan perusahaan, kode etik perusahaan, serta pendidikan dan pelatihan etika bisnis bagi para pekerjanya. Berkembangnya bisnis berdimensi etis akan memberi harapan meningkatnya kesejahteraan masyarakat dengan tersedianya lebih banyak pilihan produk yang harganya terjangkau, kualitas dan pelayanan yang lebih baik, dan adanya jaminan keselamatan konsumen yang memadai.

5. Perkembangan Etika Bisnis di Indonesia

Etika bisnis dapat dikatakan baru berkembang dalam satu hingga dua dasawarsa terakhir ini. Jika dibandingkan dengan etika khusus lainnya sebagai cabang etika terapan, seperti etika politik dan kedokteran, etika bisnis dirasakan masih sangat baru. Dengan semakin gencarnya pembicaraan mengenai etika bisnis di masyarakat bersama dengan hidupnya kegiatan bisnis di negara kita, mulai disadari bahwa etika bisnis perlu mendapatkan perhatian yang lebih besar, khususnya dalam kerangka perilaku bisnis di Indonesia. Disadari bahwa tuntutan dunia bisnis dan manajemen semakin tinggi dan keras yang mensyaratkan sikap serta pola kerja yang semakin profesional. Persaingan yang semakin ketat juga mengharuskan pebisnis dan manajer untuk sungguh- sungguh menjadi profesional jika mereka ingin meraih kesuksesan.

Namun di Indonesia, profesi bisnis belum dianggap sebagai profesi yang luhur. Hal itu disebabkan oleh pandangan masyarakat yang menganggap bahwa bisnis adalah usaha yang kotor. Itulah sebabnya bisnis selalu mendapatkan konotasi sebagai kerjanya orang-orang kotor yang disimbolkan lintah darat yaitu orang yang mengeruk keuntungan secara tidak halal. Kesan dan sikap masyarakat tersebut disebabkan oleh orang-orang bisnis sendiri yang memperlihatkan citra negatif tentang bisnis masyarakat. Banyak pebisnis yang menawarkan barang tidak bermutu dengan harga tinggi dan mengakibatkan citra bisnis menjadi jelek. Selain itu juga banyak pebisnis yang melakukan kolusi dan nepotisme dalam memenangkan lelang, penyuapan kepada para pejabat, pengurangan mutu untuk mendapatkan laba maksimal, yang semuanya merupakan bisnis a-moral dan tidak etis dan menjatuhkan citra bisnis di Indonesia.

Rusaknya citra bisnis di Indonesia juga diakibatkan adanya pandangan praktis-realistis dan bukan pandangan ideal. Pandangan praktis-realistis adalah pandangan yang bertumpu pada kenyataan yang berlaku umum. Pandangan ini melihat bisnis sebagai kegiatan di antara manusia untuk memproduksi, menjual, dan membeli barang serta jasa untuk memperoleh keuntungan. Pada pandangan ini ditegaskan secara jelas bahwa tujuan dari bisnis adalah mencari laba. Bisnis adalah kegiatan

profit making, bahkan laba dianggap sebagai satu-satunya tujuan pokok bisnis. Dasar pemikiran mereka adalah keuntungan itu sah untuk menunjang kegiatan bisnis, tanpa keuntungan bisnis tidak mungkin berjalan. Friedman dalam De George (1986) menyatakan bahwa dalam kenyataannya, keuntunganlah yang menjadi satu-satunya motivasi dasar orang berbisnis. Karena orang berbisnis ingin mencari keuntungan maka orang yang tidak mau mencari keuntungan bukan tempatnya di bidang bisnis. Inilah kenyataan yang tidak bisa disangkal. Lain halnya dengan pandangan ideal yaitu melakukan kegiatan bisnis karena dilatarbelakangi oleh idealisme yang luhur.

Menurut pandangan ini, bisnis adalah kegiatan di antara manusia yang menyangkut memproduksi, menjual, dan membeli barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dasar pemikiran mereka adalah pertukaran timbal balik secara *fair* di antara pihak-pihak yang terlibat. Maka yang ingin ditegakkan adalah keadilan kumulatif dan keadilan tukar-menukar yang sebanding. Konosuke Matsushita dalam Lee dan Yoshihara (1997) menyatakan bahwa tujuan bisnis sebenarnya bukanlah mencari keuntungan, melainkan untuk melayani masyarakat.

Keuntungan adalah simbol kepercayaan masyarakat atas kegiatan bisnis yang kita lakukan. Fokus perhatian bisnis adalah memberi pelayanan dan pemenuhan kebutuhan masyarakat dan kita akan memperoleh keuntungan dari pelayanan tersebut. Pandangan bisnis ideal semacam ini selalu memiliki misi tertentu yang luhur dan tidak sekadar mencari keuntungan. Misi adalah meningkatkan standar hidup masyarakat dan membuat hidup manusia menjadi lebih manusiawi melalui pemenuhan kebutuhan secara etis.

Berdasarkan pemaparan di atas, dapat disimpulkan bahwa etika bisnis di Indonesia belum bisa dikatakan baik sebab para pebisnis kita terkadang hanya melihat bisnis sebagai cara mereka mendapatkan keuntungan. Bahkan, cara-cara yang dilakukan bertentangan dengan nilai moral di masyarakat.

6. Dampak Negatif Akibat Bisnis yang Tidak Etis

Pada dunia bisnis, upaya untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya merupakan hal yang wajar. Bahkan upaya ini akan menyemarakkan keseluruhan sistem perekonomian

nasional, dalam arti keuntungan yang sebesar-besarnya didapatkan dengan melaksanakan berbagai kegiatan yang akan memengaruhi perekonomian. Namun sayangnya dalam kenyataan upaya mendapatkan keuntungan tersebut cenderung mengabaikan etika bisnis. Keuntungan yang besar diperoleh dengan mengorbankan faktor-faktor bisnis lainnya. Perilaku bisnis yang tidak etis untuk mendapatkan keuntungan maksimum akan berdampak sebagai berikut.

a. Upah dan kesejahteraan karyawan menurun

Seperti diketahui bahwa salah satu ukuran yang digunakan untuk memperoleh keuntungan sebesar-besarnya adalah memaksimalkan hasil penjualan dan meminimumkan seluruh biaya perusahaan. Upaya meminimumkan biaya perusahaan antara lain dengan menekan upah tenaga kerja. Akibatnya, kesejahteraan karyawan menjadi rendah dan tidak sesuai dengan kontribusi kerja yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Keadaan tersebut telah melanggar etika bisnis.

b. Mematikan usaha pemasok

Para pengusaha sering kali menekan harga faktor input yang diperoleh dari para pemasok. Selain itu pengusaha cenderung menunda pembayaran. Tindakan ini akan mematikan usaha dan mata pencaharian para pemasok. Bahkan beberapa perusahaan besar berupaya mendirikan perusahaan baru atau mengakuisisi perusahaan yang telah ada untuk menggantikan fungsi para pemasok. Keadaan tersebut melanggar etika bisnis karena etika yang benar adalah mendorong perkembangan para pemasok yang dalam jangka panjang akan menguntungkan perusahaan yang bersangkutan.

c. Merusak lingkungan

Untuk memaksimalkan keuntungan, masih banyak pengusaha yang merusak lingkungan alam. Hal ini banyak terjadi pada sektor usaha dan industri yang berorientasi pada bahan baku alam. Selain itu proses produksi menghasilkan limbah yang mencemari lingkungan. Ambisi para pengusaha ini melanggar etika bisnis karena keuntungan yang didapatkan diperoleh dengan mengorbankan lingkungan

hidup. Hal ini berarti keuntungan yang diperolehnya didapat atas korban dari masyarakat lainnya.

d. Merugikan konsumen

Akibat ambisi pengusaha untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya, masih banyak pengusaha yang merugikan konsumen antara lain dengan menurunkan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan di bawah standar, pengiriman barang yang lambat, dan menaikkan harga barang di atas kewajaran. Di dalam etika bisnis hal-hal tersebut melanggar moralitas usaha. Selain itu, penyampaian *output* hasil usaha kepada para konsumen sering dilaksanakan melalui pedagang perantara atau pengecer untuk memperluas jaringan distribusi. Tindakan akuisisi jaringan pengecer (*retailer*) untuk kepentingan produsen akan membunuh pedagang eceran dan hal ini melanggar etika bisnis.

e. Tidak jujur terhadap bank dan lembaga pembiayaan lainnya

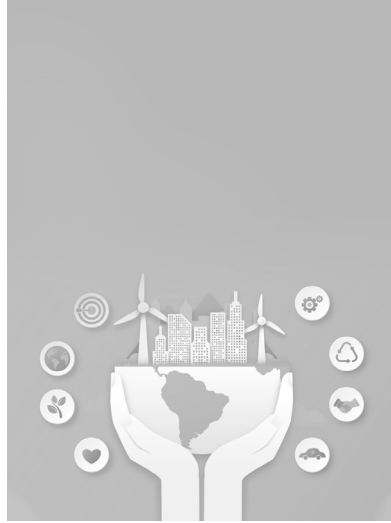
Masih banyak konsultan yang dalam membuat *appraisal* cenderung menyatakan *feasible*, walaupun sebenarnya tidak demikian; masih banyak penilai yang menaikkan nilai aset agar mendapatkan lebih banyak kredit; masih banyak para akuntan yang tidak jujur. Banyaknya kasus-kasus tersebut membuat pihak bank harus melakukan penelitian secara saksama sebelum memberikan kredit melebihi dari yang seharusnya. Hal inipun merupakan tindakan perusahaan yang melanggar etika bisnis.

Tindakan-tindakan di atas sepatutnya dihindari pebisnis-pebisnis di Indonesia agar perusahaannya mendapatkan citra baik di masyarakat. Asosiasi pengusaha seperti KADIN dapat menjadi pendorong ke arah pelaksanaan etika dan moral usahawan yang lebih baik, untuk itu perlu adanya reorientasi baru di mana para pimpinan harus memahami etika dan moral bisnis yang memadai.

6. Upaya Pengembangan Implementasi Etika Bisnis di Indonesia

Upaya mengembangkan praktik bisnis yang etis di Indonesia dapat dilakukan melalui berbagai cara yang elegan. Cara-cara tersebut meliputi:

- a. Mengembangkan lingkungan usaha yang etis
Menurut hasil penelitian di Korea dan Jepang, praktik bisnis yang etis sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan keluarga. Pengusaha yang berasal dari lingkungan keluarga yang tidak etis akan menghasilkan usahawan yang tidak etis pula. Sebaliknya, usahawan dari lingkungan keluarga yang etis dan moralis akan menjadi usahawan etis yang etis. Dalam hal ini, pemerintah dan asosiasi pengusaha dapat membantu menciptakan lingkungan usaha yang kondusif demi peningkatan etika dan moral usaha di Indonesia.
- b. Menciptakan credo perusahaan yang etis dan moralis
Peranan credo perusahaan yaitu nilai-nilai falsafah perusahaan yang tercermin dalam visi dan misi bisnis akan selalu mengingatkan pimpinan perusahaan dan seluruh staf terhadap etika dan moral dalam bisnisnya
- c. Mengembangkan etika melalui pendidikan manajemen
Pendidikan dan latihan manajemen dapat menjadi sarana yang baik dalam peningkatan etika usaha di perusahaan. Perlu ditekankan bahwa pengusaha yang etis dan moralis akan bertahan dalam jangka panjang.



BAGIAN 2

PENDEKATAN MANAJEMEN ISU

Pengertian Manajemen Isu

Terminologi “*issues management*” pertama kali dipublikasikan W. Howard Chase pada 15 April 1976 dalam *newsletter-nya* “Corporate Public Issues and Their Management” atau yang saat ini disebut CPI. Bahwa tujuan manajemen isu adalah memperkenalkan dan memvalidasi suatu penetrasi dalam desain dan praktik manajemen korporat dengan tujuan mengelola isu publik korporat sebaik atau bahkan lebih baik dibandingkan manajemen tradisional dari operasional yang hanya memikirkan keuntungan. Isi berita tersebut menggiring pembacanya pada revisi dasar atas praktik-praktik yang berbiaya tinggi dan tak sesuai dari jajaran staff manajemen tradisional. Ditambahkannya bahwa pada masa ini hanya ada satu manajemen dengan satu tujuan yakni bertahan hidup dan kembali pada kapital yang cukup untuk memelihara produktivitas dengan iklim ekonomi dan politik yang tengah berlangsung (Caywood, 1997:173),

Bersama rekannya, Barry Jones, Chase mendefinisikan manajemen isu sebagai alat yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengidentifikasi, menganalisa, dan mengelola berbagai isu yang muncul ke permukaan (dalam suatu masyarakat populis yang mengalami perubahan tanpa henti) serta bereaksi terhadap berbagai isu sebelum isu-isu tersebut diketahui oleh masyarakat luas (Regester dan Larkin, 2003: 38).

Di tahun 1992 pada acara Public Relations Colloquium yang disponsori oleh *fima public relations* dari Nuffer, Smith, Tucker, Inc. San Diego State University dan Northwestem University's Medill Scholl of Journalism, sekelompok praktisi *public relations* mengembangkan definisi manajemen isu yang berorientasi pada tujuan yakni proses manajemen yang tujuannya membantu melindungi pasar, mengurangi resiko, menciptakan kesempatan-kesempatan serta mengelola citra sebagai aset organisasi bagi manfaat keduanya, organisasi itu sendiri serta stakeholder utamanya, yakni pelanggan/konsumen, karyawan, masyarakat, dan para pemegang saham (Caywood, 1997: 173).

Sedangkan para pakar *public relations* Indonesia mengartikan manajemen isu sebagai fungsi manajemen yang mengevaluasi sikap masyarakat, baik internal maupun eksternal, mengidentifikasi hal-hal atau masalah yang patut dikhawatirkan dan melakukan usaha-usaha ke arah perbaikan. Selain itu, mereka juga mengartikannya sebagai usaha aktif untuk ikut serta memengaruhi dan membentuk opini dan sikap masyarakat yang mempunyai dampak terhadap perusahaan (Wongsonagoro, 1995).

Pengertian Isu

Menurut pakar asal Amerika Serikat, yakni Hainsworth dan Meng, sebuah isu muncul sebagai konsekuensi atas beberapa tindakan yang dilakukan atau diusulkan untuk dilakukan oleh satu atau beberapa pihak yang dapat menghasilkan negosiasi dan penyesuaian sektor swasta, kasus pengadilan sipil atau kriminal, atau dapat menjadi masalah kebijakan publik melalui tindakan legislatif atau perundangan. Chase dan Jones menggambarkan isu sebagai masalah yang belum terpecahkan yang siap diambil keputusannya (*an unsettled matter which is ready for decision*).

Sementara pakar lain mengatakan bahwa dalam bentuk dasarnya, isu dapat didefinisikan sebagai titik konflik antara organisasi dengan satu atau lebih publiknya (*a point of conflict between an organization and one or more of its audiences*) (Regester dan Larkin, 2003: 42). Kemudian Heath dan Nelson (1986) mendefinisikan isu sebagai pertanyaan tentang fakta, nilai, atau kebijakan yang dapat diperdebatkan (*a contestable question of fact, value or policy*). Adapun menurut Regester dan Larkin (2003: 42), isu merepresentasikan kesenjangan antara praktik korporat dengan harapan-harapan para stakeholder (*a gap between corporate practice and stakeholder expectations*).

Dengan kata lain, sebuah isu yang timbul ke permukaan adalah kondisi atau peristiwa, baik di dalam maupun di luar organisasi yang jika dibiarkan akan mempunyai dampak yang signifikan pada fungsi atau kinerja organisasi tersebut atau pada target-target organisasi tersebut. Berdasarkan definisi di atas terlihat bahwa pengertian isu menjurus pada adanya masalah dalam suatu organisasi yang membutuhkan penanganan. Cara menangani isu tersebut yang pada akhirnya memunculkan teori dan proses “*manajemen issue*”

Contoh-contoh yang menyebabkan perlunya manajemen isu termasuk prospektif bagi perundang-undangan yang baru, suatu opini atau klaim yang didukung oleh media ataupun saluran lainnya, perkembangan yang kompetitif, riset yang dipublikasikan, sebuah perubahan dalam kinerja atau kegiatan organisasi itu sendiri atau individu maupun masa mendatang manajemen isu kelompok yang terkait dengan organisasi tersebut.

Manajemen Isu dan Krisis serta Hubungannya dengan *Public Relations*

Seiring dengan kemajuan teknologi, industri media massa menjadi semakin beragam dan persaingan di antara mereka menjadi semakin ketat dalam memperoleh berita yang sensasional. Sudah menjadi rahasia umum bahwa biasanya berita yang menjadi topik hangat adalah berita yang mengandung suatu masalah yang kontroversial ataupun hal-hal buruk yang sedang menimpa seseorang, organisasi/perusahaan, bahkan negara.

Terutama apabila isu yang muncul tersebut memiliki dampak tertentu (biasanya dampak yang buruk) pada masyarakat luas. Semakin hangat topik tersebut dibicarakan publik maka semakin giat para wartawan menggali topik tersebut.

Bayangkan jika Anda bekerja sebagai praktisi humas di sebuah perusahaan obat dan mendapati laporan media yang menghubungkan salah satu produk unggulan perusahaan Anda dengan kematian sejumlah konsumen produk tersebut. Saat seperti inilah yang menjadi tanda atau gejala munculnya sebuah krisis. Dan bila si praktisi humas tidak melakukan tindakan cepat untuk mengantisipasi berita tersebut, besar kemungkinan perusahaannya akan menghadapi krisis yang dapat menghancurkan perusahaan. Pengendalian dan pengelolaan isu serta krisis menjadi sebuah bidang khusus yang harus ditangani humas karena pada saat seperti ini reputasi perusahaan berada dalam taruhan.

Reaksi manajemen isu yang efektif berdasarkan pada dua aturan kunci, yakni identifikasi awal dan reaksi yang terorganisir dalam memengaruhi proses kebijakan publik. Yang harus diingat adalah mengelola isu seharusnya tidak dianggap sebagai kegiatan defensif. Sifat manajemen isu adalah proaktif karena manajemen isu merupakan proses yang proaktif, antisipatoris, serta terencana yang dirancang untuk memengaruhi perkembangan isu sebelum berkembang ke tahap yang membutuhkan manajemen krisis.

Pentingnya Manajemen Isu dan Relevansinya dengan Reputasi Perusahaan

Menyambung dari kasus di atas, seorang praktisi humas dan pihak manajemen perusahaan yang membiarkan isu perusahaannya diangkat oleh media, artinya mereka tengah mempertaruhkan reputasi perusahaan. Humas berdasarkan Institute of Public Relations (IPR) menyatakan bahwa, *“PR berkaitan dengan reputasi hasil dari apa yang kita lakukan, apa yang kita katakan, dan apa yang dikatakan orang lain tentang kita. Praktik PR adalah disiplin ilmu yang memelihara reputasi dengan tujuan mendapatkan situasi yang berbahaya. Ini dikatakan orang lain tentang kita. Dan berikut ini: kesepahaman dan dukungan serta untuk memengaruhi opini serta perilaku.”*

Jelas bahwa tujuan utama kegiatan PR dari suatu organisasi adalah membentuk reputasi organisasi tersebut dan memeliharanya agar mendapatkan kesepahaman dan dukungan dari publik yang ditujunya serta memengaruhi opini dan perilaku mereka terhadap organisasi. Reputasi ini sangat rapuh serta dapat hancur seketika akibat kata-kata atau tindakan yang tidak mencerminkan simpati atas suatu realita. Sebagai contoh, hal tersebut pernah terjadi pada Gerald Ratner, pemilik perusahaan perhiasan Ratners di Inggris yang menyebut bahwa produk yang dijual perusahaannya sebagai sampah. Akibat ucapannya yang dianggap meremehkan publik utama perusahaannya, yakni para pelanggan, reputasi perusahaannya hancur sehingga kedudukannya sebagai CEO harus diganti dan bahkan juga nama perusahaannya.

Kembali pada kasus perusahaan obat, seorang praktisi humas harus menyadari bahwa pemberitaan yang semakin sering diekspos di media massa akan menempatkan perusahaannya dalam penilaian publik. Masyarakat menunggu tindakan konkret dari pihak manajemen perusahaan, terutama keluarga mereka yang menjadi korban. Hal ini menjadi tugas dan tanggung jawab humas untuk meresponss tuntutan publik tersebut. Jika isu tersebut tidak segera ditangani dengan baik maka potensinya untuk menjadi krisis sangatlah besar. Jika krisis benar-benar terjadi di perusahaan tersebut maka reputasi perusahaan yang telah dibentuk dan dipelihara oleh praktisi humas selama bertahun-tahun dapat hancur seketika. Berdasarkan peristiwa tersebut dapat kita ketahui bahwa manajemen isu sangat penting untuk menjaga atau memelihara reputasi perusahaan.

Riset akademis dan contoh-contoh studi kasus praktis menunjukkan bahwa penggunaan yang efektif atas teknik-teknik manajemen isu akan meningkatkan pangsa pasar, memperbaiki reputasi perusahaan/organisasi, dan menghemat keuangan serta membangun hubungan-hubungan yang penting. Sebaliknya, kegagalan dalam menerapkan manajemen isu akan membawa perusahaan pada erosi pangsa pasar dan akan berdampak pada reputasinya, menempatkan perusahaan/organisasi dalam sorotan negatif serta mengurangi independensi perusahaan melalui kerugian dan peningkatan peraturan.

Tahapan Isu dan Relevansinya dengan Krisis

Menurut Hainsworth (Regester dan Larkin, 2003: 47), isu biasanya berkembang dengan cara yang dapat diprediksi, bersumber dari tren atau peristiwa melalui rangkaian tingkatan yang dapat diidentifikasi serta tidak berbeda dari siklus perkembangan sebuah produk. Karena evolusi atau perkembangan isu sering menghasilkan kebijakan publik, semakin dini suatu isu yang relevan diidentifikasi dan dikelola dalam rangka responss organisasional yang sistematis maka semakin mungkin organisasi tersebut dapat mengatasi konflik serta meminimalisir implikasi biaya demi keuntungannya.

Sedangkan tren menurut Howard Chase adalah perubahan yang terdeteksi dan cenderung mendahului isu. Dalam hal ini, Max Meng mengidentifikasi enam kelompok atau publik yang mungkin membuat isu, yakni partner, asosiasi karyawan, masyarakat umum, pemerintah, media massa, dan kelompok penekan/kelompok yang berkepentingan. Pengaruh mereka pada organisasi bervariasi yaitu dari mengontrol operasi perusahaan hingga membentuk koalisi internal dan eksternal untuk meningkatkan pengaruh potensial mereka atas sebuah isu. Jadi, ketika isu siap diambil keputusannya, responss organisasi dapat menjadi penting. Meng juga mengategorikan isu menjadi beberapa tipe, yakni demografis, ekonomis, lingkungan, pemerintah, internasional, sikap publik, sumber daya, teknologi serta nilai, dan gaya hidup.

Hainsworth mengartikan sebuah isu diciptakan sebagai ide yang memiliki dampak pada beberapa organisasi atau publik yang mengakibatkan tindakan dan menyebabkan peningkatan kesadaran dan/atau reaksi pada bagian dari organisasi atau publik lainnya. Dalam sebuah model yang dikembangkan oleh Hainsworth dan Meng (Regester dan Larkin, 2003: 48), proses ini dapat digambarkan sebagai siklus yang terdiri dari empat tahap berikut: sumber, mediasi, organisasi, dan resolusi. Pada setiap tahap dari evolusi tersebut, tekanan organisasi meningkat untuk segera meresponss akibat peningkatan kepentingan isu.

1. Tahap pertama-sumber: Isu Potensial

- a. Sebuah isu muncul ke permukaan ketika organisasi atau kelompok merasa berkepentingan terhadap suatu masalah (atau empatan) yang terlihat seperti konsekuensi perkembangan tren politik atau undang-undang, ekonomi dan sosial. (Crabble dan Vibert, 1985). Dari sudut pandang manajemen, tren harus diidentifikasi sebagai asal kemunculan isu. Biasanya tren teridentifikasi di kalangan akademisi atau para pakar yang berpartisipasi dalam kelompok kerja, unit kebijakan dan perencanaan yang mungkin menyadari beberapa masalah, situasi atau peristiwa yang berpotensi memiliki dampak serta membutuhkan respons dari sebuah institusi, organisasi, industri, atau kelompok lain.
- b. Isu mulai menguat ketika organisasi kelompok berencana untuk melakukan sesuatu yang memiliki konsekuensi bagi orang atau kelompok lain. Kesadaran dan perhatian pada pihak suatu kelompok menyebabkan keputusan mereka untuk “melakukan sesuatu”. Pada tahap inilah konflik mulai timbul.
- c. Jadi yang kita lihat dalam tahap awal ini adalah kondisi/ peristiwa nyata yang mempunyai potensi untuk berkembang menjadi sesuatu yang penting. Bagaimanapun tipe isu yang ada dalam fase ini biasanya belum terlihat oleh para pakar atau perhatian publik, walaupun beberapa ahli sudah mulai menyadari kehadiran isu tersebut.
- d. Pada tahap 1, beberapa kelompok atau individu secara umum mulai menetapkan target kredibilitas tertentu dalam perhatian mereka serta mencari dukungan dari para pembentuk opini yang dapat terlibat pada tingkatan tertentu dalam masalah tersebut. Pada poin ini, mereka yang terlibat merasa sedikit sulit mengenali bahwa sebuah konflik mungkin timbul.

2. Tahap kedua-mediiasi dan penguatan suara: Isu yang muncul ke permukaan

- a. Ketika beberapa kelompok muncul dan garis telah tergambar, proses mediiasi dan penguatan suara hadir di antara para individu dan kelompok yang mungkin memiliki

pandangan sama dan mungkin diharapkan yang muncul permukaan untuk bereaksi dalam cara yang sama. Awalnya, hal ini terjadi dalam media spesialis yang relevan dari kelompok-kelompok yang berkepentingan, industri, profesi, dan lainnya dengan opini, nilai, atau kepentingan yang dapat diperbandingkan. Saat momentum terbentuk di dalam media massa, isu berkembang menjadi isu publik yang dapat menjadi bagian dari proses kebijakan publik.

- b. Tahap pemunculan isu ini mengindikasikan peningkatan bertahap pada tingkat tekanan sesuatu terhadap organisasi tersebut untuk menerima isu. Dalam banyak kasus, peningkatan ini adalah hasil dari kegiatan oleh satu atau beberapa kelompok ketika mereka mulai menyadari mendorong atau melegitimasi isu.
- c. Pada tahap perkembangan isu ini masih relatif mudah bagi organisasi untuk ikut campur dan memainkan peranan proaktif dalam pencegahan atau perkembangan isu tersebut. Bagaimanapun, sulit untuk menentukan apakah isu tersebut penting atau tidak, bahkan terkadang isu dibiarkan berkembang begitu saja karena manajemen lebih memperhatikan masalah lain yang dianggap lebih penting. Meski sulit untuk mengetahui apakah isu tersebut tidak berkembang atau justru meningkat intensitasnya, namun pihak manajemen seharusnya tidak hanya berdiam diri.
- d. Faktor dominan dalam perkembangan isu pada fase ini adalah liputan media. Sebelum isu mencapai tahap berikutnya, mereka yang terlibat kadang-kadang mencoba untuk menarik perkembangan isu. Perhatian media sebagai alat untuk mempercepat perkembangan isu. Liputan ini akan menjadi faktor penting yang harus dipertimbangkan sebagai penyebab isu berkembang.
- e. Tahap ini sangat penting karena memiliki efek mempercepat perkembangan isu. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan yang menjadi target untuk melakukan monitor yang reguler dan efektif terhadap lingkungan bisnis, peraturan perundangan dan sosial dalam rangka mengidentifikasi isu tahap 2 serta mulai memformulasikan rencana tindakan untuk mengelola isu tersebut.

3. Tahap ketiga-organisasi: Isu yang berlangsung dan yang krisis

- a. Mediasi membawa tingkatan beragam terhadap organisasi. Posisi-posisi menguat. Beberapa kelompok mulai mencari resolusi atas konflik tersebut, baik resolusi yang dapat diterima menurut kepentingan mereka atau yang dapat meminimalkan kerusakan potensial.
- b. Dalam proses kebijakan publik, masyarakat atau kelompok ini harus dilihat sebagai sesuatu yang dinamis. Sering kali mereka adalah kelompok-kelompok yang terdiri dari para individu dengan tingkat komitmen beragam yang menghadapi permasalahan yang sama. Menyadari bahwa problem tersebut hadir dan mereka bersatu dengan beberapa cara untuk melakukan sesuatu terhadap problem tersebut, kelompok-kelompok ini tidak statis dan tingkat organisasi mereka, pendanaan, serta pengetahuan akan medianya sangat beragam. Mereka mungkin adalah jaringan informal yang terdiri dari orang-orang yang berbagi informasi melalui internet dalam mencari resolusi atas suatu konflik, atau mereka bisa sangat terorganisir, saling berhubungan dengan baik, serta didanai oleh suatu komitmen yang intens dan fokus.
- c. Ketika kelompok-kelompok ini menggerakkan sudut pandang dan tujuan mereka serta mencari cara mengomunikasikan posisi mereka, konflik mencapai tingkat yang terlihat oleh publik yang akhirnya mendorong isu tersebut dalam proses kebijakan publik. Selanjutnya, perhatian publik yang meningkat memotivasi para pemimpin berpengaruh untuk menjadi bagian dari konflik yang timbul dan tekanan terhadap institusi terkait untuk mencari resolusi atas konflik tersebut pun meningkat.
- d. Pada fase tengah berlangsung, isu telah berkembang dan menunjukkan potensi penuh terhadap mereka yang terlibat. Menjadi sulit atau untuk mengubah isu karena ia sudah menjadi permanen dan menyebar dengan intensitas yang meninggi.
- e. Pihak-pihak berbeda yang terlibat menyadari pentingnya isu tersebut dan sebagai responss, menekan institusi peraturan perundangan agar turut terlibat.

- f. Sebagaimana yang digambarkan oleh diagram siklus isu, hampir tidak ada waktu ketika isu berubah dari status “tengah berlangsung” menjadi “krisis” untuk mencapai institusi formal seperti otoritas peraturan perundangan yang memiliki kekuasaan untuk ikut campur dan memaksakan batasan terhadap organisasi/industri tersebut sebagai cara untuk meredakan situasi. Contohnya adalah ketika Exxon Corporation di tahun 1989 menumpahkan minyak mentah di perairan dekat California, AS sehingga mengakibatkan perubahan kebijakan publik bahwa setiap tanker pengangkut minyak mentah yang melewati laut harus dirancang memiliki dua badan kapal.

4. Tahap keempat-resolusi: *Issue laten*

- a. Saat isu mendapatkan perhatian publik secara resmi dan memasuki proses kebijakan, baik melalui perubahan peraturan perundangan atau ketetapan pemerintah, usaha untuk meredakan konflik menjadi lebih lama dan mahal. Objek dari proses kebijakan publik adalah pemaksaan atas pembatasan yang tidak dikondisikan kepada seluruh pihak terhadap konflik tersebut, baik untuk keuntungan atau kerugian mereka.
- b. Jadi, sekali isu telah menjalani siklus penuh maka ia akan mencapai tingkat tertinggi dari tekanan yang memaksa sebuah organisasi untuk menerimanya tanpa persiapan. Pada akhirnya, isu yang dibiarkan dan tidak dikelola atau terlambat teridentifikasi serta terlanjur berkembang dan mencapai siklus penuh maka ia akan berstatus krisis.

Langkah-Langkah Pengendalian dan Pengelolaan Isu

1. Fungsi yang Dibutuhkan Manajemen Isu

US Public Affairs Council (Reger dan Larkin, 2003: 44–46) menyatakan bahwa fungsi manajemen isu yang dibutuhkan adalah pengidentifikasian berbagai isu dan tren, mengevaluasi dampak mereka, dan menempatkan prioritas, menetapkan posisi suatu perusahaan, merancang tindakan dan respons dari perusahaan untuk membantu mendapatkan posisi tersebut serta

mengimplementasikan rencana. Fungsi-fungsi tersebut harus ada secara konstan dan terintegrasi serta terfokus pada tugas utama yakni membantu organisasi melalui manajemennya. Kunci dari tugas-tugas tersebut adalah merencanakan, memonitor, menganalisis, dan mengomunikasikan

Heath dan Cousino mengidentifikasi empat kebutuhan fungsi umum agar sebuah perusahaan dapat memaksimalkan posisinya serta memelihara lingkungan kebijakan publiknya secara positif dengan fokus utamanya yakni memperhatikan hubungan dengan para stakeholdernya:

- a. *Perencanaan dan operasi yang cerdas*
Apabila para ahli manajemen isu cakap menangkap perubahan penting di lingkungan kebijakan publik maka informasi itu harus diintegrasikan ke dalam rencana bisnis strategis dan strategi manajemen korporat karena informasi semacam itu dapat menawarkan kesempatan bisnis, membenarkan pembatasan atau perubahan atas kegiatan bisnis serta mengarahkan standar bagi operasi perusahaan.
- b. *Pertahanan yang kuat dan penyerangan yang cerdas*
Manajemen isu menawarkan landasan, alat, dan dorongan agar terlibat dalam diskusi isu kebijakan publik sedini mungkin. Jika perusahaan dapat terlibat sebelum isu meluas maka mereka akan dapat meningkatkan kemungkinan kesuksesan kampanye komunikasinya.
- c. *Getting the house in order*
Maksudnya, memeriksa permintaan untuk mendapatkan komitmen yang layak atas masalah-masalah yang menjadi tanggung jawab sosial perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di Amerika Serikat, kekuatan pasar tidak menentukan nasib perusahaan, tetapi perubahan kebijakan publiklah yang memegang peranan. Para praktisi humas harus peka terhadap kekuatan kebijakan publik dan membantu perencanaan dan pembentukan etika bisnis perusahaan. Esensi menjadi organisasi yang bertanggung jawab dalam dunia modern ini adalah bergerak menangani permintaan-permintaan eksternal hingga bagaimana memenuhi permintaan-permintaan dengan sebaik-baiknya dalam konteks teknis dan ekonomis perusahaan.

d. Mengeksplorasi landasan

Hal-hal yang dipercaya perusahaan sebagai karakter pasar bertujuan untuk memengaruhi rencana bisnis strategis mereka. Hal yang sama dapat dikatakan terhadap bisnis yang menggunakan pemantauan isu untuk mengukur lingkungan kebijakan publik. Kompleksitas yang tinggi telah digunakan dalam usaha untuk memproses sistem manajemen informasi yang strategis. Sebagai tambahan terhadap poling pengumpulan pendapat langsung dan survei, para pakar menggunakan teknik ilmiah sosial untuk menawarkan cara melihat bagaimana isu dapat didentikasi, dimonitor, dan dianalisa. Kunci menjadikan kegiatan ini efektif adalah pemahaman kultur perusahaan, struktur organisasi dan politisnya, serta karakter dari analisis isu kebijakan publik. Setelah itu, perusahaan akan dapat menentukan isu yang akan dimonitor dan dianalisis ketika mereka memproses rencana kebijakan publik dan strategisnya. Proses ini membutuhkan lebih dari sekadar survei pendapat publik yang diadakan secara periodik.

2. Model Proses Manajemen Issue Chase dan Jones

a. Identifikasi isu

Identifikasi isu digunakan untuk mendeteksi isu-isu yang mulai muncul. Isu-isu tersebut menempatkan prioritas awal atas berbagai isu yang mulai muncul. dapat diklasifikasikan berdasarkan:

- 1) Jenis: sosial, ekonomis, politis, dan teknologis.
- 2) Sumber respons: sistem bisnis, industri, perusahaan, anak perusahaan, dan departemen.
- 3) Geografi internasional, nasional, regional, daerah, dan lokal
- 4) Jarak terhadap kontrol: tak terkontrol, agak terkontrol, terkontrol
- 5) Kepentingan: segera atau penting
- 6) Adapun faktor seperti tingkat dampak serta kemungkinan bahwa isu akan berkembang dalam periode waktu yang dapat diprediksi juga harus dipertimbangkan.

b. Analisis isu

- 1) Setelah isu yang muncul diidentifikasi dan diprioritaskan, selanjutnya isu akan dianalisis. Pada tahap ini diperlukan adanya riset kualitatif dan kuantitatif sebab sering kali tujuan isu tidak muncul hanya dari satu sumber. Pengalaman organisasi di masa lampau dan saat ini, baik internal maupun eksternal juga harus disertakan. Menganalisis situasi saat ini akan menentukan intensitas isu yang tengah berlangsung. Riset aplikasi tentang hubungan isu terhadap perusahaan harus ditargetkan pada para pembentuk opini dan penanggung jawab media. Tahap riset dan analisis awal ini akan membantu mengidentifikasi apa yang dikatakan oleh para individu dan kelompok berpengaruh terhadap isu dan memberikan ide yang jelas kepada manajemen tentang asal serta perkembangan isu-isu tersebut.
- 2) Pengecekan terhadap posisi perusahaan saat ini serta kekuatan dan kelemahannya dalam memosisikan diri untuk berperan dalam pembentukan isu akan membantu untuk memberikan fokus yang jelas bagi tahap perencanaan tindakan.

c. Pilihan strategi perubahan isu

Langkah ini adalah tahap melibatkan pembuatan keputusan-keputusan dasar tentang respons organisasi. Terdapat tiga pilihan untuk menghadapi perubahan isu. Mengacu pada keengganan suatu organisasi untuk berubah dengan perubahan tersebut sebagai berikut:

- a) Strategi perubahan reaktif
Penekanan pada melanjutkan sikap lama, contohnya berusaha untuk menunda keputusan kebijakan publik yang tidak bisa dihindari. Keengganan untuk berubah ini jarang menyisakan ruang bagi kompromi terhadap masalah legislatif.
- 2) Strategi perubahan adaptif
Menyarankan pada keterbukaan terhadap perubahan serta kesadaran bahwa hal ini tidak bisa dihindari. Pendekatan ini berlandaskan pada perencanaan untuk mengantisipasi perubahan serta menawarkan dialog

konstruktif untuk menemukan bentuk kompromi atau akomodasi.

- 3) Strategi respons dinamis
Mengantisipasi dan mengusahakan untuk membentuk arah keputusan kebijakan publik dengan menentukan bagaimana berkampanye melawan isu akan dilakukan. Pendekatan ini menjadikan organisasi sebagai pelopor pendukung perubahan.
- d. Pemograman tindakan terhadap isu
Setelah memilih satu dari ketiga pendekatan di atas untuk merespons setiap isu, organisasi harus memutuskan kebijakan yang mendukung perubahan yang diinginkan untuk masuk ke tahap keempat. Tahap ini membutuhkan koordinasi sumber-sumber untuk menyediakan dukungan maksimal agar tujuan dan target dapat tercapai.
- e. Evaluasi hasil
Tahap ini memberitahukan bahwa dibutuhkan riset untuk mengevaluasi hasil program yang didapat (*actual*) dibandingkan dengan hasil program yang diinginkan. Regester dan Larkin (2003: 60–61) mengingatkan bahwa semakin lama isu bertahan maka semakin sedikit diinginkan pilihan yang tersedia dan semakin mahal biayanya.

3. Pengendalian dan Pengelolaan Isu

Proses tambahan bagi model manajemen isu pada siklus isu milik Hainsworth dan Meng dapat dipetakan untuk menggambarkan peran pembuatan keputusan manajemen pada setiap fase (Regester dan Larkin, 2003: 99–102): Fase-fase yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Fase kesadaran
Fase ini dipetakan pada tahap 1 dari siklus isu potensial. Di sini, penekanan dalam tim dan manajemen adalah mendengarkan dan mempelajari. Mereka yang terlibat harus terjaga, terbuka, rendah hati, terbiasa dan menyukai tantangan. Latar belakang informasi dan riset harus digunakan selengkapnyanya serta mengadakan pemantauan infrastruktur. Tahap ini mengindikasikan urgensi yang meningkat terhadap pentingnya isu. Tanggung jawab khusus harus dibagikan dan kesadaran organisasi harus ditingkatkan.

b. Fase eksplorasi

Pada fase ini, analisis serta pembentukan opini dimulai. Suatu gugus tugas dapat dibentuk untuk memudahkan alokasi tanggung jawab. Berikut adalah karakteristik contoh gugus tugas:

- 1) Senioritas untuk mengambil keputusan, mengalokasikan sumber, dan mengarahkan implementasi program. Ukuran disiplin direpresentasikan dan akses yang sesuai atas informasi untuk tujuan pengambilan keputusan.
- 2) Akses yang mudah untuk mengatur rapat serta jaringan informasi; fleksibilitas dan informalitas dalam metode bekerja.
- 3) Kemampuan untuk mengombinasikan keahlian analitis dan kreatif dengan tindakan serta pengambilan keputusan yang terfokus dan cepat.
- 4) Meminimalisir arus kertas untuk menghindari birokrasi dan respons yang lamban serta kebocoran informasi.

c. Fase pembuatan keputusan

Pada tahap ini perusahaan harus mempertimbangkan tindakan. Tim manajemen harus mengukur dan memutuskan secara objektif terhadap beberapa alternatif yang diperlihatkan seraya mendorong pemikiran yang luas dan kreativitas dalam memformulasikan rencana tindakan.

d. Fase implementasi

Tahap ini melibatkan pengambilan langkah-langkah yang sesuai untuk membuat keputusan manajemen.

e. Fase modifikasi

Pengukuran dan evaluasi dari tindakan yang tengah dijalankan serta hasilnya sehingga penyesuaian atau perbaikan terhadap rencana tindakan dapat dibuat.

f. Fase penyelesaian

Tahap ini adalah periode relaksasi yang harus menurunkan tingkat keterlibatan manajemen senior. Kegiatan kunci melibatkan delegasi yang sesuai dan menjamin implementasi atas perubahan yang dihasilkan manajemen dalam organisasi.

Manajemen isu yang efektif dapat membantu membangun manfaat dan penjualan yang kompetitif, terutama dalam pasar baru; juga dapat membantu mengeksploitasi kesempatan atau melindungi kebijakan organisasi ketika terdapat potensi bagi perubahan sosial yang penting. Tekanan-tekanan dari pasar yang dinamis, kegiatan kompetitor, dan ketersediaan sumber daya dapat menyulitkan dalam mengantisipasi, memulai, atau merencanakan berbagai isu penting. Kerry Tucker dan Bill Trumppfheller (Regester dan Larkin, 2003: 102–112) menetapkan lima langkah rencana untuk membantu mencanangkan sistem manajemen isu yang telah berhasil diaplikasikan di lapangan, yakni:

- a. Mengantisipasi isu dan menetapkan prioritas membentuk gugus tugas internal berdasarkan kerangka pendekatan dalam proses terdahulu merupakan titik awal vital. Sesi pertukaran pikiran dan analisis database harus memfokuskan pada cara menjawab pertanyaan-pertanyaan berikut:

Siapa kompetitor langsung dan tak langsung serta faktor sosial atau regulasi apa yang harus kita hadapi?

- 1) Perubahan apa yang harus kita antisipasi dalam pasar serta dalam lingkungan politis dan sosial yang lebih luas 12 bulan mendatang dan masa-masa ke depan?
- 2) Faktor-faktor apa yang mungkin berdampak pada cara kita bekerja?
- 3) Peristiwa khusus apa yang mungkin terjadi dan memiliki dampak pada kemampuan kita untuk memelihara dan mengembangkan pasar kita?

Ketika isu-isu ini dapat teridentifikasi, kita dapat menempatkan prioritas dan mengambil keputusan terkait berapa lama dan berapa besar sumber daya yang diperlukan untuk mengatasi isu-isu tersebut.

- b. Menganalisis isu

Kembangkan isu yang singkat dan formal, lihatlah pada kesempatan-kesempatan serta ancaman terhadap serangkaian skenario yang berbeda. Hal ini harus mencakup apa yang terjadi bila isu dibiarkan, serta pengukuran bagaimana khalayak kunci akan terkena dampak oleh isu tersebut. Selain itu, harus ada ringkasan arah isu akan

berkembang. Hal ini akan memberikan pandangan yang luas atas isu serta efeknya pada sejumlah area seperti penempatan posisi produk di pasar, kinerja keuangan, reputasi perusahaan serta prospektif bagi regulasi atau bahkan pengadilan.

- c. Merekomendasikan posisi organisasi terhadap isu
Analisis dari langkah sebelumnya harus menyediakan *database* untuk mengembangkan suatu posisi yang direncanakan untuk menciptakan dukungan mayoritas terbesar dari individu atau kelompok-kelompok yang terkena dampak. *Database* tersebut dibentuk berdasarkan jawaban dari pertanyaan-pertanyaan berikut:

- 1) Siapa yang terkena dampak?
- 2) Bagaimana kelompok atau para individu yang terkena dampak ini memandang isu tersebut?
- 3) Apa kemungkinan posisi dan kecenderungan sikap ?
- 4) Apa informasi data yang dapat kita kumpulkan untuk mendukung kasus kita?

- d. Mengidentifikasi kelompok dan pembentuk opini yang dapat memperbaiki posisi kita

Identifikasi ini dapat diketahui berdasarkan jawaban dari pertanyaan berikut:

- 1) Siapa yang membuat keputusan atas isu tersebut?
- 2) Siapa yang mungkin mendukung posisi kita?
- 3) Siapa yang mungkin tidak akan mendukung posisi kita?
- 4) Siapa yang dapat menjadi target kita untuk membuat perubahan terbesar dalam memperbaiki posisi kita?

Jika dibutuhkan maka riset harus dilaksanakan untuk memvalidasi asumsi yang dibuat tentang kelompok-kelompok selama tahap analisis. Para pembentuk opini, diikuti oleh industri berpengaruh atau asosiasi karyawan, konsumen dan kelompok-kelompok berkepentingan serta media massa yang sudah mendapatkan informasi dapat menjadi pendukung saat berurusan dengan khalayak yang bervariasi serta kriteria untuk menyeleksi mereka termasuk:

- 1) Siapa yang dimintai nasihat/saran oleh anggota kelompok target atas isu tersebut?

- 2) Siapa yang akan dipercayai komunitas (konsumen, pelanggan) dan masyarakat luas atas isu tersebut?
 - 3) Siapa yang mempunyai kredibilitas paling baik untuk memperbaiki posisi kita terhadap isu tersebut?
 - 4) Siapa yang mungkin terbuka terhadap posisi kita atas isu tersebut?
- e. Mengidentifikasi sikap yang dikehendaki

Mengidentifikasi sikap yang dikehendaki adalah poin yang sering kali gagal untuk diperhatikan. Memperbaiki sikap khusus yang berhubungan dengan posisi perusahaan akan membawa perkembangan pada sisa proses perencanaan, yakni strategi komunikasi dan pemasaran, tujuan, target, pesan, taktik, alokasi sumber serta anggaran.

Pada akhirnya, evaluasi kemajuan harus dimasukkan ke dalam rencana untuk menjamin bahwa target-target kunci dipenuhi, arah isu tergambarkan, serta penyesuaian-penyesuaian dibuat. Jika memungkinkan implementasi kegiatan-kegiatan berikut ini sedini mungkin baik untuk memperoleh inisiatif dan perlindungan terhadap berbagai perkembangan yang tidak diharapkan:

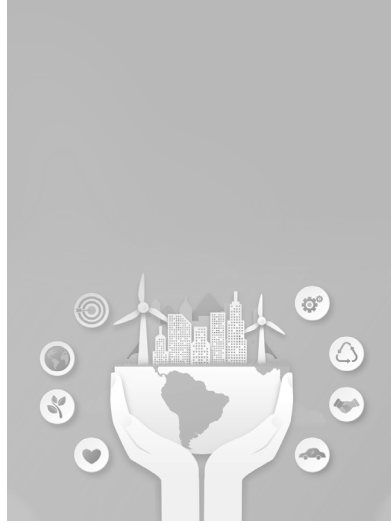
- 1) Pembentukan gugus tugas
 - a) Identifikasi gugus tugas yang berpengalaman/berasal dari sumber yang sesuai untuk menggambarkan serta mengelola strategi respons terhadap isu.
 - b) Menjaga pendekatan yang fleksibel dan kreatif mempertimbangkan ukuran perlawanan, perubahan regulasi, dan inisiatif untuk posisi perusahaan yang positif.
 - c) Berpikir secara positif dan proaktif secara menyeluruh, sangat mudah terjebak menggunakan strategi defensif sehingga kehilangan kesempatan untuk mengamankan atau memperoleh kesempatan dukungan dari para pembentuk opini, media, dan publik.
- 2) Pertukaran pikiran dan analisis yang cerdas:
 - a) Memonitor, mengumpulkan, dan memeriksa kembali data/riset yang relevan.

- b) Menilai kegiatan kompetitor regulasi secara konsisten serta merujuk pada pengalaman praktis yang sama dari perusahaan-perusahaan lain sebagai petunjuk pendekatan.
 - c) Memperoleh dan memonitor publikasi rekanan/publikasi para pakar yang relevan sedini mungkin untuk penilaian dan tindakan yang dibutuhkan, kejarlah bisnis serta media massa yang lebih luas.
- 3) Juara isu
pengumpulan dan analisis data adalah dengan menugaskan setiap isu kepada seseorang di dalam organisasi yang berpengalaman. Pakar-pakar internal harus bertindak sebagai sumber informasi yang bisa dipercaya untuk membantu gugus tugas dan manajemen lain dalam perencanaan serta koordinasi aktivitas-aktivitas terkait.
- 4) Materi latar belakang untuk *briefing*
Menyiapkan informasi latar belakang yang relevan dengan pemosisian organisasi yang diinginkan seperti pesan-pesan kunci, latar belakang perusahaan/produk/servis, QBA, kontak referensi dan database riset, perlengkapan contoh presentasi, dan lain-lain
- 5) Database riset
Dalam sektor industri ada risiko terhadap kesehatan, keamanan publik, atau lingkungan. Hal ini penting untuk membuat dan menyimpan *database* teknis dan ilmiah tentang berbagai informasi yang terkait, contohnya keamanan jangka panjang sebuah obat, ketatnya sistem pemantauan higienis dalam pemrosesan makanan, frekuensi pengecekan keamanan rutin serta peristiwa aktual yang terjadi pada fasilitas manufaktur, penggunaan pakar audit keamanan dan penilaian dampak independen untuk mendorong teknik praktik terbaik agar meminimalkan risiko kebocoran kimiawi atau minyak, dan lain-lain.
- 6) Manajemen hubungan
 - a) Membangun kesamaan dini melalui pengembangan dan pengelolaan hubungan berpengaruh dengan:

- Para akademisi pendukung serta pembentuk opini lainnya
 - Wartawan yang terpelajar
 - Otoritas regulasi
 - Asosiasi industri dan karyawan
 - Unit-unit kebijakan
 - Kelompok politis pada tingkat lokal, nasional dan internasional
 - Kelompok-kelompok lokal dan kelompok-kelompok lainnya penekan/berkepentingan
- b) Lakukan hubungan melalui kontak dan *briefing* informal; distribusi informasi; pensponsoran program-program pendidikan serta riset, dan lain-lain. Kelompok-kelompok di atas berkomunikasi secara formal dan informal secara bersamaan sehingga penting untuk memahami relasi di antara mereka serta potensi bagi agenda-agenda umum atas isu yang terkait dengan pemosisian organisasi. Cobalah untuk menilai persepsi/opini mereka atas isu-isu potensial dengan mengklasifikasikan mereka ke dalam kelompok positif, negatif, dan netral.
- 7) Pengembangan pembentuk opini
- a) Kontak dan bangun hubungan dengan para pembentuk opini potensial suportif yang bisa menjadi pendukung independen dan berpengaruh terhadap pemosisian pensponsoran riset dan publikasi, undangan perusahaan yang diinginkan.
- b) Pertimbangkan penggunaan taktik seperti menghadiri simposium atau memberikan data-data saat rapat dan diskusi meja bundar jika memungkinkan.
- 8) Program informasi/pendidikan
- Membangun dukungan pada lapisan paling bawah melalui pengorganisasian rapat komunitas, korespondensi, *roadshow* serta penyediaan pelatihan bantuan pendidikan untuk mendorong pemahaman dan minat yang lebih efektif. Kegiatan yang serupa dapat dipertimbangkan bagi kelompok-kelompok pelanggan dan pemasok.

- 9) Masalah regulasi
 - a) Persiapkan diri untuk merespons secara proaktif terhadap pertanyaan-pertanyaan peraturan potensial yang terkait dengan kinerja organisasi, produk, dan servis.
 - b) Siapkan respons dan kembangkan informasi terkini yang relevan yang dapat dikirimkan secara teratur kepada otoritas yang sesuai.
 - c) Buatlah program rapat untuk membangun hubungan serta menetralkan pelaporan yang tidak menyenangkan.
- 10) Manajemen media
 - a) Bekerja sama dengan berbagai media massa (spesialis atau umum pada tingkat nasional/regional/internasional) secara proaktif dengan membangun kontak, menjamin ketersediaan juru bicara, mengeluarkan pernyataan pers, surat kepada publikasi spesialis, *artikel byline*, *briefing*, dan lokakarya media.
 - b) Monitor liputan editorial dan jurnalis individual atau publikasi bagi kepentingan tertentu; klasifikasikan ke dalam sikap editorial yang positif/netral/negatif dengan menggunakan basis dan segera ikuti dengan pernyataan penting.
 - c) Melatih juru bicara yang sesuai, perusahaan, teknis dan pemasaran, bahkan pembentuk opini independen yang mendukung jika memungkinkan.
- 11) Pendekatan global
 - a) Bertindak secara lokal tetapi berpikir secara global dalam mengelola isu. Pertimbangkan implikasi bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang serupa, juga industri secara keseluruhan untuk memutuskan apakah pendekatan koalisi lebih efektif.
 - b) Harus menyadari ketika dampak sebuah isu terjadi di pasar akan dapat melintasi perbatasan nasional serta memulai secara cepat di negara-negara lain ketika agenda politis lokal atau kompetitor dapat menyebabkan ancaman-ancaman baru.

- c) Membuat daftar pemeriksaan untuk mempermudah perencanaan program manajemen isu.



BAGIAN 3

PERTIMBANGAN ETIKA DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Nilai Etika dan Moral dalam Pengambilan Keputusan

Ketika mengambil keputusan, seorang pemimpin dihadapkan pada dilema etika dan moral sebab akan berdampak terhadap orang lain. Idealnya, seorang pemimpin mempunyai integritas yang menjunjung tinggi nilai moral dan etika sehingga keputusan yang diambil tidak hanya untuk mementingkan dirinya sendiri, melainkan juga kepentingan orang banyak termasuk lingkungannya. Misalnya seperti kasus Enron, tentunya pengambilan keputusan dilakukan tanpa mengacu pada nilai-nilai etika dan moral. Oleh karena itu, hasilnya adalah kehancuran. Maka, sebelum mengambil keputusan sebaiknya memperhatikan prinsip-prinsip berikut ini.

1. *Autonomy*

Isu ini berkaitan dengan: Apakah keputusan Anda melakukan eksploitasi terhadap orang lain memengaruhi kebebasan mereka? Setiap keputusan yang Anda ambil tentunya akan memengaruhi banyak orang. Oleh karena itu, Anda perlu mempertimbangkan faktor ini ke dalam setiap proses pengambilan keputusan. Misalnya keputusan untuk merekrut pekerja dengan gaji rendah. Sering kali perusahaan mengeksploitasi buruh dengan biaya semurah mungkin padahal upah tersebut tidak cukup untuk memenuhi kehidupannya.

2. *Non-malefeasance*

Apakah keputusan Anda akan mencederai pihak lain? Dalam lingkup pemerintahan, setiap peraturan yang dibuat akan menguntungkan salah satu pihak dan juga merugikan pihak yang lain. Misalnya kasus pemerintah yang mengesahkan UU ITE terbaru. Di lain sisi, undang-undang tersebut juga ditentang oleh banyak pihak sebab dianggap merugikan bisnis orang-orang tertentu, seperti pemblokiran situs porno.

3. *Beneficence*

Apakah keputusan yang Anda ambil benar-benar membawa manfaat? Artinya, keputusan-keputusan yang diambil harus mendatangkan manfaat dan menjadi solusi bagi permasalahan tersebut.

4. *Justice*

Proses pengambilan keputusan mempertimbangkan faktor keadilan, termasuk implementasinya. Dalam berbisnis, kita dituntut untuk menciptakan keadilan yang ideal yakni memperlakukan semua orang dengan sejajar. Misalnya dalam keputusan *reward*, Astra Internasional mempunyai dua filosofi dasar. Pertama, *fair* secara internal yakni setiap orang dengan golongan dan prestasi yang sama akan memperoleh pendapatannya yang sama pula. Sementara itu, filosofi lainnya adalah kompetitif secara eksternal atau gaji yang bersaing dalam industri.

5. *Fidelity*

Fidelity berkaitan dengan kesesuaian keputusan definisi peran yang kita mainkan. Sering kali prinsip ini melibatkan

looking at the bigger picture atau melihat secara keseluruhan dan memahami peran dengan baik. Misalnya keputusan Chairman Federal Reserve, Ben S. Bernanke untuk menyelamatkan Bear Stearns dengan cara menyokong dana bagi akuisisi JPMorgan terhadap Bear Stearns senilai \$30 miliar dan dipertanyakan oleh banyak pihak. Namun, Bernanke berpendapat bahwa ia melakukannya demi mencegah kekacauan finansial yang akan dialami pasar jika Bear Stearns benar-benar bangkrut.

Terlepas dari prinsip-prinsip di atas, terdapat ciri-ciri pengambilan keputusan yang etis, yakni:

1. Pertimbangan tentang apa yang benar dan yang salah.
2. Sering menyangkut pilihan yang sukar dan tidak mungkin dielakkan.
3. Dipengaruhi oleh norma, situasi, iman, tabiat, dan lingkungan sosial.

Kriteria Pengambilan Keputusan

Kriteria ini didasarkan pada dua pendekatan sebagaimana berikut.

1. Pendekatan bermanfaat

Pendekatan bermanfaat (*utilitarian approach*) yang didukung oleh filsafat abad ke-19 ini adalah konsep tentang etika bahwa perilaku moral menghasilkan kebaikan terbesar bagi jumlah terbesar.

2. Pendekatan individualisme

Pendekatan individualisme adalah konsep tentang etika bahwa suatu tindakan dianggap pantas ketika tindakan tersebut mengusung kepentingan terbaik jangka panjang seorang individu. Keputusan yang baik harus mempertimbangkan hak-hak berikut.

- a. Hak persetujuan bebas

Setiap individu akan diperlakukan hanya saat ia sadar dan tidak secara terpaksa.

- b. Hak atas privasi

Setiap individu dapat memilih untuk melakukan apa yang ia inginkan di luar pekerjaannya.

- c. Hak kebebasan hati nurani
Setiap individu dapat menahan diri dari memberikan perintah yang melanggar moral dan norma agamanya.
- d. Hak untuk bebas berpendapat
Setiap individu dapat secara benar mengkritik etika atau legalitas tindakan yang dilakukan orang lain.
- e. Hak atas proses hak
Setiap individu berhak untuk berbicara tanpa berat sebelah dan berhak atas perlakuan yang adil.
- f. Hak atas hidup dan keamanan
Setiap individu berhak untuk hidup tanpa bahaya dan ancaman terhadap kesehatan dan keamanannya.

Pilihan Etis Seorang Manajer

Seorang manajer dalam membuat pilihan hendaknya memperhatikan hal-hal berikut.

1. Tingkat prekonvensional ialah mematuhi peraturan untuk menghindari hukuman dan bertindak dalam kepentingannya sendiri.
2. Tingkat konvensional adalah menghidupkan pengharapan orang lain, memenuhi kewajiban sistem sosial, dan menjunjung tinggi hukum.
3. Tingkat poskonvensional yakni mengikuti prinsip keadilan dan hak yang dipilih sendiri, mengetahui bahwa orang-orang menganut nilai-nilai yang berbeda dan mencari solusi kreatif untuk mengatasi dilema etik, serta menyeimbangkan kepentingan diri dan orang banyak.

Sebagian besar kehidupan kita diwarnai oleh pengambilan keputusan secara etis. Perhatikan situasi berikut:

Saat Anda selesai bekerja, Anda menjemput anak Anda dari rumah pengasuhnya dan singgah di sebuah supermarket untuk membeli beberapa barang sebab akan menyambut kedatangan saudara Anda yang akan berkunjung malam ini. Di toko, Anda bertemu dengan seorang teman dan berbincang-bincang. Anda berbicara tentang hujan yang tak turun-turun, tentang diskon di bagian pakaian, dan keinginan untuk potong rambut. Selama itu, anak Anda berjalan-jalan melihat-lihat aneka macam kue di bagian makanan.

Peristiwa tersebut terlihat singkat, tetapi dalam pikiran Anda terdapat pengambilan keputusan secara etis yang berlanjut berdasarkan nilai-nilai dasar yang Anda yakini. Anda membiarkan anak Anda berjalan melihat-lihat karena ingin ia tumbuh sebagai seorang yang mandiri dan penuh rasa ingin tahu. Seketika itu, teman Anda adalah sahabat yang memberi Anda kekuatan dan dukungan selama bertahun-tahun. Ia pernah mencuci pakaian Anda selama ayah Anda sakit selama sebulan. Anda tahu bahwa anaknya memiliki masalah dengan narkoba sehingga Anda berhati-hati berbicara mengenaiinya sambil mencermati muka dan nada suaranya. Namun, secara mendadak Anda menghentikan pembicaraan dan berlari menyelamatkan anak Anda yang hampir tertimpa susunan gelas. Di sini Anda peduli dan berusaha menyelamatkan seseorang yang Anda cintai.

Tindakan spontanitas tersebut dapat dianggap sebagai keputusan etis. Sebuah hal yang terlihat kecil bagi kita, tetapi memiliki dimensi etis yang sama dengan yang dibahas dalam kasus Eickmann. Kita tahu bahwa dampak merokok bagi kesehatan, seperti kecanduan, penyakit jantung, dan kanker. Namun uang dari perusahaan rokok telah mendanai layanan-layanan vital masyarakat. Sebagai contoh, PT Gudang Garam telah menyumbangkan dana bagi pembangunan Kota Kediri secara mendasar dari jalan dan lampu penerangan, sumbangan pembangunan infrastruktur dari lampu jalan, pembangunan Gedung Nasional, hingga fasilitas umum seperti pasar dan pos polisi, tetapi juga kontribusi dalam penyediaan lapangan kerja hingga tiga mobil anti peluru kepresidenan. Dari kisah tersebut, timbul pertanyaan: Apakah konsisten dengan etika jika organisasi kesehatan menerima sumbangan dari sebuah perusahaan rokok?

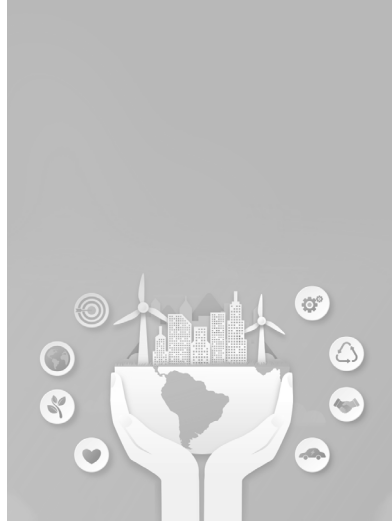
Contoh lain yang berkaitan dengan kesetaraan gender. Berapa sering Anda menemukan wanita yang digoda laki-laki di pinggir jalan dengan sapaan atau perilaku yang melecehkan dan menyerang secara seksual? Secara fisik wanita lebih lemah daripada pria dan cenderung menjadi korban pelecehan seksual. Bahkan, di negara-negara dengan hukum Islam wanita yang diperkosalah yang dikenai hukuman cambuk dan dipenjara selama 6 bulan. Salah satu kasus inilah yang membuat wanita terkadang memiliki pandangan curiga kepada laki-laki asing yang

dijumpainya. Tindakan tersebut semata-mata adalah keputusan etis yang dipilih wanita untuk melindungi dirinya sendiri.

Teori Pengambilan Keputusan dalam Menghadapi Etik/Moral

Teori-teori etika yang dapat digunakan dalam menghadapi etik atau moral adalah:

1. Teori utilitarianisme adalah tindakan dimaksudkan untuk memberikan kebahagiaan yang maksimal.
2. Teori deontologi merupakan tindakan berlaku umum dan wajib dilakukan dalam situasi normal karena saling menghargai.
3. Norma yang berlaku, misalnya kewajiban melakukan pelayanan prima kepada semua orang secara obyektif.
4. Teori hedonisme berdasarkan alasan kepuasan yang ditimbulkannya seperti mencari kesenangan dan menghindari ketidaksenangan.
5. Teori eudemonisme ialah tujuan akhir untuk kebahagiaan.



BAGIAN 4

TUJUAN, MISI, DAN NILAI PERUSAHAAN

Visi Perusahaan

Di samping memberikan panduan atau rambu-rambu dalam menyusun strategi, visi juga memberikan aspirasi dan motivasi. Lain halnya dengan misi yang mengandung tujuan pokok perusahaan. Misi ini merupakan visi dari pendiri perusahaan. Visi merupakan pendapat yang dituangkan secara lisan maupun pernyataan yang menyatakan cita-cita atau impian individu maupun kelompok yang ingin dicapai oleh perusahaan di masa depan. Dalam pengertian tersebut dapat kita simpulkan bahwa visi perusahaan merupakan pemfokusan untuk tujuan suatu perusahaan di masa depan.

Visi perusahaan ini biasanya terjadi selama kurang lebih 5 atau 25 tahun. Setelah itu, dimungkinkan visi perusahaan akan berubah karena beberapa bidang di masa depan akan berubah dan adanya pergantian kepemimpinan di perusahaan.

Dalam hal ini visi perusahaan harus dibuat secara jelas dan terarah. Untuk itu, perusahaan harus mempunyai

keinginan dan strategi, kepastian arah kegiatan yang akan difokuskan dan diprioritaskan agar di masa depan perusahaan tetap mampu menjalankan fungsinya dengan baik. Agar visi perusahaan menjadi jelas dan terfokus, maka kita harus memperhatikan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi, mengintegrasikan semua peluang dan tantangan dari lingkungan eksternal, serta menginterpretasi kekuatan dan kelemahan lingkungan internalnya.

Dalam pembuatan visi, kita harus benar-benar mengenal bidang usaha yang dijalankan. Maka, pemimpin/manajemen perusahaan melakukan hal-hal berikut:

1. Memposisikan perusahaan dan melihat berbagai kemungkinan di masa depan.
2. Memfokuskan pengembangan usaha ke masa depan dan prioritas kegiatan.
3. Menentukan hasil yang ingin dicapai di masa depan.

Hal penting lainnya adalah apabila tidak ada program dan aktivitas-aktivitas lain yang mendukung tercapainya tujuan maka visi hanya akan menjadi slogan semata. Jadi, visi harus dilaksanakan dengan misi agar pernyataan di masa depan perusahaan tercapai. Pernyataan visi yang efektif adalah menggambarkan secara jelas perusahaan yang ingin dikembangkan. Dalam hal ini visi digunakan sebagai pemandu untuk mengubah hal-hal yang berhubungan dengan perusahaan. Visi menjelaskan kepada karyawan kemana kita akan menuju. Pada area yang kosong dapat digunakan untuk menggambarkan detail-detailnya.

Untuk membentuk visi, terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan, yakni:

1. Mengidentifikasi aktivitas perusahaan berdasarkan impian yang ingin dikejar.
2. Menetapkan arah yang jauh ke depan (pandangan masa depan).
3. Menyediakan gambaran besar siapa “kita”, apa yang “kita” lakukan, dan kemana “kita” akan mengarah.

Visi Misi Renstra 2005/2009

Visi

Menjadi sumber data dan informasi pertanian yang lengkap, akurat, dan terpercaya untuk mendukung pembangunan pertanian

Misi

1. Mengembangkan metodologi pengumpulan, pengolahan, dan penyajian data dan informasi pertanian.
2. Melakukan pengumpulan, pengolahan, penyajian, dan penyebaran data dan informasi pertanian; informasi pertanian kelembagaan bidang statistik dan sistem.
3. Membangun dan mengembangkan sistem.
4. Membina sumber daya manusia dan informasi pertanian.

Misi Perusahaan

Misi adalah ekspresi dari ambisi untuk mengembangkan perusahaan. Pernyataan misi yang efektif adalah mendefinisikan bisnis dari tiap-tiap grup kecil dalam organisasi. Pernyataan tersebut akan membuat para karyawan lebih memahami tujuan mereka. Sebagai contoh, dalam satu grup mungkin menjual aplikasi kepada klien dan yang lain mungkin menjual *logical data modeling* kepada pengembang aplikasi.

Misi juga mengandung uraian yang luas mengenai tujuan dan strategi daripada arahan atau petunjuk khusus. Dalam ungkapan yang khas, misi merupakan sebuah pernyataan, bukan sasaran-sasaran yang terukur, akan tetapi merupakan pernyataan tentang sikap, pandangan, dan orientasi. Pada umumnya misi perusahaan dirancang untuk menyelesaikan tujuh hal berikut:

1. Menjamin kebulatan suara dalam hal tujuan di dalam organisasi.
2. Menyediakan landasan guna memotivasi penggunaan sumber daya organisasi.
3. Mengembangkan landasan atau standar untuk mengalokasikan sumber daya organisasional.
4. Membangun suasana umum atau iklim organisasional, seperti mendorong sebuah operasi *businesslike*.

5. Membantu sebagai sebuah *focal point* bagi siapa saja yang memihak kepada tujuan dan arah organisasi serta menghalangi pihak-pihak yang tidak dapat berpartisipasi lebih lanjut di dalam aktivitas-aktivitasnya.
6. Memfasilitasi penerjemahan tujuan dan sasaran ke dalam struktur kerja yang melibatkan penetapan tugas-tugas dan tanggung jawab di dalam organisasi.
7. Menentukan tujuan atau tujuan organisasional dan menerjemahkannya ke dalam sasaran-tujuan yang dimaksudkan sesuai dengan biaya, waktu, dan parameter.

Misi juga sangat membantu ketika kita mengembangkan perusahaan dengan cara:

1. Diberikan arah.
2. Memfokuskan langkah-langkah yang akan diambil.
3. Objektif, target, dan program perusahaan yang dirancang berdasarkan misi yang telah dibuat.
4. Bantuan karyawan perusahaan pada tingkat apapun untuk memahami arah mana yang harus diambil.
5. Pembimbingan.
6. Membantu menghindari karyawan agar tidak salah langkah.

Adapun langkah-langkah pendekatan dalam perumusan misi, yaitu:

1. Pernyataan pemilik ketika akan mendirikan perusahaan yang menggambarkan peran dan bisnis yang akan dijalankan.
2. Identifikasi pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) kemudian mengomunikasikan pernyataan tersebut.
3. Rekonsiliasi berbagai kepentingan *stakeholder* jika terdapat perbedaan dan kepentingan yang saling bertentangan di dalam misi.
4. Mengoordinasikan berbagai kepentingan yang telah diakomodir dalam langkah sebelumnya.
5. Mengomunikasikan ulang misi ke pihak internal dan eksternal yang merupakan *stakeholder*.

Perumusan misi perusahaan biasanya didasarkan pada keyakinan-keyakinan berikut:

1. Barang atau jasa yang disediakan perusahaan dapat memberikan manfaat maka paling tidak sama dengan harganya.

2. Barang atau jasa dapat memenuhi.
3. Teknologi yang digunakan dalam produksi akan memberikan suatu barang atau jasa yang kompetitif dalam harga maupun kebutuhan seorang pelanggan dan segmen pasar tertentu yang saat ini belum terpuaskan dengan memadai.
4. Falsafah manajemen dari suatu kegiatan usaha akan menghasilkan sebuah citra yang menguntungkan serta akan memberikan imbalan finansial dan psikologis bagi pihak-pihak yang bersedia menginvestasikan tenaga maupun uangnya untuk membantu perusahaan mencapai keberhasilan.
5. Konsep diri tentang bisnis dari para entrepreneur dapat dikomunikasikan dan diadopsi oleh para karyawan dan *stakeholder*.

Karakteristik Misi

Diketahui bahwa visi dan misi turut menentukan arah perjalanan perusahaan maka keduanya harus disusun dengan matang. Misi yang dibentuk harus menggunakan strategi yang tepat, seperti: menetapkan perusahaan menjadi bagian kecil dan membangun rasa yang kuat terhadap identitas perusahaan dan tujuan bisnis. Seorang pemimpin dapat memulai menjalankan strateginya dengan mengetahui terlebih dahulu konsep yang harus dan tidak harus dilakukan oleh perusahaan serta harus mengetahui arah perusahaan di masa depan.

Selain misi, perusahaan perlu menentukan tujuan yang hendak dicapai. Dalam hal ini ada beberapa alasan mengapa tujuan perlu dibuat: tujuan membantu mendefinisikan organisasi di dalam lingkungan, tujuan membantu mengoordinasikan keputusan dan pengambilan keputusan, norma untuk menilai pelaksanaan prestasi perusahaan, dan sasaran yang lebih nyata daripada pernyataan misi.

Tujuan juga dirumuskan ke dalam dua bentuk, yaitu tujuan jangka pendek dan tujuan jangka panjang. Perbedaannya terletak pada: waktu pencapaian dan cara penulisannya, tujuan jangka pendek biasanya lebih spesifik dibandingkan tujuan jangka panjang. Tujuan juga bukan ditetapkan hanya dalam bentuk tunggal. Peter drucker menyatakan bahwa salah satu kekeliruan perusahaan adalah menetapkan tujuan tunggal.

Tujuan memiliki beberapa ruang lingkup, yaitu:

1. *market standing*;
2. *innovation*;
3. *productivity*;
4. *resource levels*;
5. *profitability*;
6. *manager performance and attitude*;
7. *worker performance and attitude*; dan
8. *social responsibility*.

Baik tidaknya tujuan ditentukan oleh bagaimana tujuan tersebut benar-benar bermanfaat bagi perusahaan. Lalu, bagaimanakah tujuan itu dinyatakan baik? Tujuan yang baik harus:

1. spesifik;
2. realistis atau memungkinkan untuk dicapai;
3. luwes;
4. dapat diukur dari sisi waktu pencapaian, nilai uang, dan ukuran-ukuran lainnya; dan
5. konsisten yaitu setiap tujuan harus sejalan dengan tujuan-tujuan lain seperti tujuan jangka pendek dan panjang.

Sasaran Operasional Perusahaan

Tujuan operasi adalah optimalisasi sekaligus efisiensi dalam tahap produksi, penanganan, penyimpanan terhadap produk hingga pada tahap distribusi dan penyampaian produk serta layanan kepada konsumen sehingga memberikan profitabilitas yang senantiasa meningkat untuk perusahaan dan kepuasan kepada setiap *stakeholder*, terutama konsumen. Tujuan operasi OPU tertuang di dalam lima target utama kinerja operasional sebagai berikut:

1. Kualitas

Produk dalam kualitas baik adalah yang masih berada dalam tingkat toleransi yang dapat diterima pasar baik dari segi fisik seperti kesegaran, warna, tekstur, dan ukuran hingga kualitas mikrobiologi pada sayur seperti jaminan atas nilai nutrisi dan keamanan terhadap produk (tidak menggunakan bahan kimia hingga produk dipasarkan).

2. *Speed*

Waktu yang dibutuhkan untuk pengiriman produk dari area pertanian ke *stockist* paling lama adalah 24 jam setelah panen sebab sayuran merupakan produk yang mudah rusak (*non-durable goods*). Oleh karena itu perusahaan tidak memiliki *inventory* dalam skala besar, namun *inventory* yang disediakan adalah tempat sementara untuk menyimpan sayur sebelum diantarkan kepada konsumen.

3. *Dependability*

Pengiriman produk yang tepat waktu dari pertanian ke *stockiest* ketersediaan produk yang konstan

4. *Flexibility*

5. *Volume flexibity*

Kemampuan untuk menyesuaikan volume yang diproduksi dan customer B2C yang dilayanl.

6. *Cost*

Menjaga biaya operasional secara keseluruhan agar seefisien mungkin dan *waste* yang dihasilkan dijaga dalam proporsi minimum. Diketahui bahwa penurunan biaya banyak terjadi pada musim hujan karena jumlah sayur yang diproduksi tidak bisa optimal namun *waste* tersebut dapat ditekan. Tingkat *waste* dapat bervariasi tergantung dari musim penanaman, di mana umumnya *waste* dengan menggunakan teknologi tertentu.

Sasaran operasi perusahaan adalah:

1. Jaminan organik 100 % untuk semua produk.
2. Memperoleh kepuasan dari pelanggan terhadap kualitas produk.
3. Menjaga kuota ketersediaan produk minimal 90% di semua gerai agen di musim hujan dan memastikan semua produk tersedia dalam kuota yang telah disepakati bersama antara OPU dengan agen.
4. Mengevaluasi kemungkinan untuk penambahan jenis sayuran atau varian minimal dalam satu tahun.
5. Mengevaluasi kemungkinan untuk penambahan luas lahan untuk meningkatkan volume produksi minimal dalam satu tahun.

Falsafah Perusahaan

Kata falsafah berasal dari bahasa Yunani “*philosophia*” yang terdiri dari dua kata, yaitu *philos*/philein yang berarti suka, cinta, dan mencintai. Sedangkan “*shophia*” berarti kebijaksanaan, hikmah, dan kepandaian ilmu. Jadi, *philosophia* berarti cinta kepada kebijaksanaan atau cinta kepada ilmu filsafat. Istilah ini kemudian dalam bahasa Indonesia dinamakan filsafat.

Kemudian dalam bahasa Belanda “*wijsbegeerte*” yang berarti keinginan untuk ilmu. Sedangkan “*lwijjs*” yang berarti pandai dan berilmu; “*begerte*” yang artinya keinginan. Dalam arti praktis filsafat bermakna alam berfikir/alam pikiran, sedangkan berfilsafat ialah berfikir secara mendalam atau radikal atau dengan sungguh-sungguh sampai keakar-akarnya terhadap suatu kebenaran. Dengan kata lain berfilsafat mengandung arti mencari kebenaran atas sesuatu.

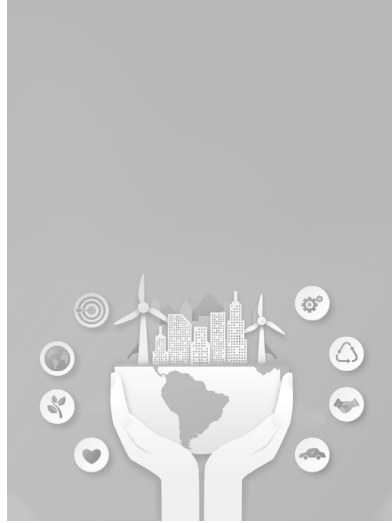
Falsafah perusahaan adalah prinsip yang dipegang oleh perusahaan ketika menjalankan roda bisnis yang kemudian dijadikan acuan untuk membangun perusahaannya. Contohnya seperti sejarah salah satu perusahaan berikut ini:

PT Hanjaya Sampoerna Tbk. (PT HM Sampoerna) didirikan pada tahun 1913 oleh Liem Seeng Tee, seorang imigran asal Cina yang mulai membuat dan menjual rokok kretek linting tangan di rumahnya, tepatnya di Surabaya. Perusahaan tersebut merupakan salah satu perusahaan pertama yang memproduksi dan memasarkan rokok kretek dan rokok putih secara komersial. Saat itu rokok kretek tumbuh dan populer dengan pesat di masyarakat. Kemudian pada awal 1930-an, Liem Seeng Tee mengganti nama keluarga dan perusahaannya menjadi Sampoerna. Setelah usahanya berkembang cukup mapan, Liem memindahkan tempat tinggal keluarga dan pabriknya ke sebuah kompleks gedung yang telah terbengkalai di Surabaya. Bangunan tersebut kemudian direnovasi dan dikenal sebagai Taman Sampoerna yang masih memproduksi SKT PT HM Sampoerna.

Pada masa perang Dunia II dan penjajahan Jepang, Liem Seeng Tee ditahan dan usahanya ditutup oleh penjajah. Namun setelah perang berakhir, ia dibebaskan dan memulai usahanya kembali. Namun, pada tahun 1959, tiga tahun setelah Liem Seeng Tee wafat dan setelah perang kemerdekaan berakhir pada

akhir 1950-an, perusahaan Liem Seeng Tee kembali terancam bangkrut. Pada tahun tersebut, Aga Sampoena (putra kedua Liem Sieng Tee) ditunjuk untuk menjalankan perusahaan keluarga Sampoerna dan berhasil membangunnya kembali. Ia-pun mengambil alih kemudi perusahaan pada tahun 1978 dan perusahaan berhasil berkembang menjadi perseroan publik dengan struktur perseroan modern serta memulai masa investasi dan ekspansi. Dalam prosesnya, PT HM Sampoerna memperkuat posisinya sebagai salah satu produsen rokok kretek terkemuka di Indonesia.

Kemudian pada bulan Mei 2005, PT Philip Morris Indonesia (anak perusahaan Philip Morris International Inc.) mengakuisisi mayoritas kepemilikan PT HM Sampoerna. Company Philosophy atau falsafah perusahaan sering juga disebut “kredo” dan nilai-nilai dari kredo tersebut harus ditanamkan pada setiap hati dan tingkah laku karyawan. Kredo adalah salah satu unsur (asumsi dasar) dari budaya korporasi dan merupakan komponen yang terdalem dari budaya. Kita ambil contoh kredo dari perusahaan Jepang Matsushita, perusahaan tersebut memilih “air” menjadi falsafahnya dengan alasan “air” dapat ditemukan di mana saja dan diperlukan semua orang. Falsafah air mengalir juga membawa konsekuensi pemerataan pendapatan bagi karyawan.



BAGIAN 5

MENGELOLA TANGGUNG JAWAB PELUANG DAN PERTUMBUHAN PERUSAHAAN

Konsep CSR

CSR (*Corporate Social Responsibility*) adalah konsep atau tindakan yang dilakukan oleh perusahaan sebagai rasa tanggung jawabnya terhadap lingkungan di sekitar wilayahnya. Rasa tanggung jawab itu dapat diekspresikan dengan melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar, memberikan beasiswa pendidikan bagi anak-anak yang kurang mampu, dana pemeliharaan fasilitas umum, sumbangan pembangunan desal dan fasilitas masyarakat yang bersifat sosial. Dampak bagi perusahaan yang menerapkan CSR adalah: meningkatnya citra perusahaan, menyeimbangkan kerja sama dengan perusahaan lain, memperkuat *branding* produk perusahaan, mendatangkan kesan berbeda dengan perusahaan lain, dan memberikan inovasi bagi perusahaan.

CSR adalah fenomena dan strategi yang digunakan perusahaan untuk mengakomodasi kebutuhan dan kepentingan *stakeholder*-nya. CSR dimulai sejak era dimana kesadaran akan *sustainability* perusahaan jangka panjang lebih penting dari *profitability* perusahaan. Selain itu, kegiatan CSR akan menjamin keberlanjutan bisnis yang dilakukan karena: menurunnya gangguan sosial yang sering terjadi akibat pencemaran lingkungan, bahkan dapat menumbuhkembangkan dukungan atau pembelaan masyarakat setempat, terjaminnya pasokan bahan baku secara berkelanjutan untuk jangka panjang, dan tambahan keuntungan dari unit bisnis baru, yang semula merupakan kegiatan CSR yang dirancang oleh korporat.

Lima pilar yang mencakup kegiatan CSR, yaitu:

1. Pengembangan kapasitas SDM di lingkungan internal perusahaan maupun lingkungan masyarakat sekitarnya.
2. Penguatan ekonomi masyarakat di sekitar kawasan.
3. Pemeliharaan hubungan relasional antara korporasi dan lingkungan sosialnya yang bukan wilayah kerja perusahaan.
4. Perbaikan tata kelola dan budaya perusahaan.
5. Pelestarian lingkungan, baik lingkungan fisik maupun sosial.

1. Contoh Perusahaan yang Menerapkan CSR

PT PLN (Persero) adalah salah satu perusahaan yang menerapkan CSR. Ia telah “berkomitmen menjadikan tenaga listrik sebagai media untuk meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat, mengupayakan tenaga listrik menjadi pendorong kegiatan ekonomi, dan menjalankan kegiatan usaha yang berwawasan lingkungan.” PLN bertekad menyelaraskan pengembangan ketiga aspek dalam penyediaan listrik, yaitu ekonomi, sosial, dan lingkungan. Untuk itu, PLN mengembangkan program CSR sebagai wujud nyata dari tanggung jawab sosial. Perusahaan wewenang dan tanggung jawab Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) dan Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR) PT PLN (Persero) mencakup:

- a. Menyusun dan melaksanakan kebijakan pemberdayaan masyarakat di lingkungan perusahaan sebagai bagian dari tanggung jawab sosial perusahaan dan CSR dengan lingkup kegiatan *community relation*, *community services*,

- community empowering*, dan pelestarian alam.
- b. Menyusun dan melaksanakan program kepedulian sosial perusahaan.
 - c. Menyusun dan melaksanakan program kemitraan sosial dan bina UKM serta peningkatan citra perusahaan. Memastikan tersedianya dan telaksananya program pelestarian alam termasuk penghijauan dan upaya pengembangan citra perusahaan sesuai dengan prinsip *good corporate governance*.

2. Pelaksanaan Program CSR

a. *Community relation*

Kegiatan ini menyangkut pengembangan kesepahaman melalui komunikasi dan informasi kepada para pihak terkait. Beberapa kegiatan yang dilakukan PLN, antara lain melaksanakan sosialisasi instalasi listrik kepada pelajar SMA di Jawa Barat tentang SUTT/SUTETI dan melaksanakan sosialisasi bahaya layang-layang di daerah Sumenep, Madura.

b. *Community services*

Program bantuan dalam kegiatan ini berkaitan dengan pelayanan masyarakat atau kepentingan umum. Kegiatan yang dilakukan selama tahun 2011, antara lain memberikan bantuan kepada korban bencana alam, membantu peningkatan kesehatan instalasi PLN di Kelurahan Asemrowo, Surabaya (sekitar SUTT 150kV Sawahan-Waru), memberi bantuan sarana umum pemasangan turap untuk warga pedesaan di Kecamatan Rumpin Kabupaten Bogor dan bantuan pengaspalan jalan umum Bogor-Buleleng, Bali, membantu memperbaiki sarana ibadah, mendukung program operasi katarak gratis di Aceh dan Pekanbaru, serta memberikan sarana air bersih bagi warga Jawa Barat dan lainnya.

c. *Community empowering*

Kegiatan ini terdiri dari program-program yang memberikan akses lebih luas kepada masyarakat untuk menunjang kemandiriannya, seperti membantu produksi dan pengembangan pakan ikan alternatif di sekitar SUTET yang bekerja sama dengan Fakultas Pertanian UGM,

menyumbangkan alat pertanian kepada kelompok tani ngaran jaya, Kabupaten Kulonprogo, Jawa Tengah, membantu pengembangan budidaya pertanian pepaya organik untuk komunitas di sekitar Gunung Merapi Yogyakarta yang bekerja sama dengan Fakultas Pertanian UGM, membantu pengembangan pola tanam padi SRI produktivitas tinggi, memberikan pelatihan terkait: pengembangan budi daya tanaman organik di sekitar instalasi PLN, pemberdayaan anggota PKK Asemrowo, Surabaya Program budi daya jamur tiram masyarakat Desa Umbul Metro, Lampung; pengembangan budidaya rumput laut di Kalimantan Timur; pelatihan kelompok tani tambak ikan tawar Danau Sentani, Papua; pelatihan manajemen UKM dan Kiat-kiat pengembangan UKM di Papua; pelatihan manajemen pemasaran dan keuangan bagi pengrajin souvenir khas Papua; dan penyuluhan pertanian untuk petani di Genyem, Papua, serta pemberian bibit cokelat masyarakat di bawah ROW P3B Sumatera.

Praktik CSR

1. Di Luar Negeri

Pada tingkat internasional, ada banyak prinsip yang mendukung praktik CSR di banyak sektor, misalnya Equator Principles yang diadopsi oleh banyak lembaga keuangan internasional. Maka untuk menunjukkan bahwa bisnis mereka bertanggung jawab, di level internasional, setiap perusahaan dapat menerapkan standar-standar CSR, seperti:

- a. *AccountAbility's (AA1000) standard* yang berdasar pada prinsip triple bottom line (*profit, people, dan planet*) yang digagas oleh John Elkington.
- b. *Global Reporting Initiative's (GRI)* yang merupakan panduan pelaporan perusahaan untuk mendukung pembangunan berkesinambungan yang digagas oleh PBB melalui Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) dan UNEP pada tahun 1997.
- c. *Social Accountability International's SA8000 standard.*
- d. *ISO 14000 environmental management standard.*
- e. *ISO 26000.*

Kesadaran tentang pentingnya mengimplementasikan CSR ini menjadi tren global seiring dengan semakin maraknya kepedulian masyarakat terhadap produk-produk yang ramah lingkungan dan diproduksi dengan memperhatikan kaidah-kaidah sosial dan prinsip-prinsip hak asasi manusia (HAM). Setiap bank di Eropa menerapkan kebijakan dalam pemberian pinjaman hanya kepada perusahaan yang mengimplementasikan CSR dengan baik. Sebagai contoh, bank di Eropa hanya memberikan pinjaman kepada perusahaan-perusahaan perkebunan di Asia apabila ada jaminan dari perusahaan tersebut yakni ketika membuka lahan perkebunan tidak dilakukan dengan membakar hutan.

Tren global lainnya dalam pelaksanaan CSR di bidang pasar modal adalah penerapan indeks yang memasukkan kategori saham-saham perusahaan yang telah mempraktikkan CSR. Sebagai contoh, New York Stock Exchange memiliki Dow Jones Sustainability Index (DJSI) bagi saham-saham perusahaan yang dikategorikan memiliki nilai *corporate sustainability* dengan salah satu kriterianya adalah praktik CSR. Begitu pula London Stock Exchange yang memiliki Socially Responsible Investment (SRI) Index dan Financial Times Stock Exchange (FTSE) yang memiliki FTSE4Good sejak 2001. Inisiatif ini mulai diikuti oleh otoritas bursa saham di Asia, seperti di Hanseng Stock Exchange dan Singapore Stock Exchange. Konsekuensi dari adanya indeks-indeks tersebut memacu investor global seperti perusahaan dana pensiun dan asuransi yang hanya akan menanamkan dananya kepada perusahaan-perusahaan yang telah terdaftar dalam indeks.

Dalam menghadapi tren global dan resistensi masyarakat sekitar maka perusahaan harus memandang serius pengaruh dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan dari setiap aktivitas bisnisnya, serta berusaha membuat laporan setiap tahunnya kepada para *stakeholder*. Laporan yang bersifat *non-financial* dapat digunakan sebagai acuan oleh perusahaan dalam melihat dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungannya.

Pada 13 Maret 2007, Parlemen Uni Eropa mengeluarkan resolusi berjudul “Corporate Social Responsibility: A New Partnership” yang mendesak Komisi Eropa untuk meningkatkan

kewajibannya terkait persoalan akuntabilitas perusahaan, seperti tugas direktur (*directors' duties*), kewajiban langsung luar negeri (*foreign direct liabilities*), dan pelaporan kinerja sosial, dan lingkungan perusahaan (*environmental and social reporting*) Banyak pihak menyambut gembira perkembangan ini. Semakin lama semakin disadari bahwa meskipun perusahaan (sektor bisnis) telah berkontribusi sangat positif terhadap pembangunan dunia, pada saat yang sama perusahaan diminta sernakin bertanggung jawab. Karena upaya memupuk laba cenderung mengabaikan tanggung jawab sosial.

Kemudian di Inggris, perusahaan telah diikat dengan kode etik usaha. Oleh karena itu tidak diperlukan adanya undang-undang khusus CSR. Perusahaan di Inggris tidak lepas dari pengamatan publik (masyarakat dan negara) karena harus transparan dalam praktik bisnis. Publik bisa saja mengkritik secara terbuka kepada perusahaan jika telah merugikan masyarakat, konsumen, buruh, dan lingkungan. Melihat perkembangan ini, kemudian disahkan Companies Act 2006 yang mewajibkan perusahaan tercatat di bursa efek. Hal ini memudahkan masyarakat untuk melaporkan, bukan saja kinerja perusahaan (kinerja ekonomi dan finansial), melainkan juga kinerja sosial dan lingkungan. Laporan ini harus terbuka dan dapat diakses oleh publik serta dipertanyakan. Dengan demikian, perusahaan didesak agar semakin bertanggung jawab. Mac Oliver EA Marshal (Company Law Handbook Series, 1991) berpendapat bahwa perusahaan Amerika yang beroperasi di luar negeri diharuskan melaksanakan Sullivan Principal dalam rangka melaksanakan Corporate Social Responsibility, yaitu:

- a. Tidak ada pemisahan (*non-separation of races*) dalam hal makan, bantuan hidup, dan fasilitas kerja.
- b. Sama dan adil dalam melaksanakan pekerjaan (*equal and fair employment process*).
- c. Pembayaran upah yang sama untuk pekerjaan yang sebanding (*equal payment compensable work*).
- d. Program training untuk mempersiapkan kulit hitam dan non-kulit putih sebagai supervisi, metode administrasi, dan teknisi dalam jumlah substansial.
- e. Memperbanyak orang-orang kulit hitam dan non-kulit putih dalam profesi manajemen dan supervisi.

- f. Memperbaiki tempat hidup pekerja di luar dan lingkungan kerja, seperti perumahan, transportasi, kesehatan, sekolah, dan rekreasi.

Di Australia, Kanada, Perancis, Jerman, Belanda, Inggris, dan Amerika Serikat telah mengadopsi *code of conduct* CSR yang meliputi aspek lingkungan hidup, hubungan industrial, gender, korupsi, dan hak asasi manusia (HAM). Berbasis pada aspek-aspek tersebut, mereka mengembangkan regulasi guna mengatur CSR. Misalnya Australia yang mewajibkan perusahaannya membuat laporan tahunan CSR dan mengatur standardisasi lingkungan hidup, hubungan industrial, dan HAM. Sementara itu, Kanada mengatur CSR dalam aspek kesehatan, hubungan industrial, proteksi lingkungan, dan penyelesaian masalah sosial.

Beberapa negara dibutuhkan laporan pelaksanaan CSR, walaupun sulit diperoleh kesepakatan atas ukuran yang digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan dalam aspek sosial. Sementara aspek lingkungan dan ekonomi-memang jauh lebih mudah diukur. Banyak perusahaan yang saat ini menggunakan audit eksternal guna memastikan kebenaran laporan tahunan perseroan yang mencakup kontribusi perusahaan dalam pembangunan berkelanjutan, biasanya diberi nama laporan CSR atau laporan keberlanjutan. Namun laporan tersebut sangat luas format, gaya, dan metodologi evaluasi yang digunakan (walaupun dalam suatu industri yang sejenis). Banyak kritik mengatakan bahwa laporan ini hanya “pemanis bibir (suatu basa-basi)”, misalnya pada kasus laporan tahunan CSR dari perusahaan Enron dan juga perusahaan-perusahaan rokok. Namun, dengan semakin berkembangnya konsep CSR dan metode verifikasi laporannya, kecenderungan yang terjadi saat ini adalah peningkatan kebenaran isi laporan. Bagaimanapun, laporan CSR atau laporan keberlanjutan merupakan upaya untuk meningkatkan akuntabilitas perusahaan di mata para pemangku kepentingannya.

2. Di dalam Negeri

Salah satu bentuk dari tanggung jawab sosial perusahaan yang sering diterapkan di Indonesia adalah *community development*. Perusahaan yang mengedepankan konsep ini akan lebih

menekankan pembangunan sosial dan pembangunan kapasitas masyarakat sehingga akan menggali potensi masyarakat lokal yang menjadi modal sosial perusahaan untuk maju dan berkembang. Selain dapat menciptakan peluang-peluang sosial-ekonomi masyarakat, menyerap tenaga kerja dengan kualifikasi yang diinginkan, cara ini juga dapat membangun citra sebagai perusahaan yang ramah dan peduli lingkungan. Selain itu, akan tumbuh rasa percaya dari masyarakat. Rasa memiliki perlahan-lahan muncul dari masyarakat sehingga masyarakat merasakan bahwa kehadiran perusahaan di daerah mereka akan berguna dan bermanfaat.

Kepedulian kepada masyarakat sekitar komunitas dapat diartikan sangat luas, namun secara singkat dapat dimengerti sebagai peningkatan partisipasi dan posisi organisasi di dalam sebuah komunitas melalui berbagai upaya kemaslahatan bersama bagi organisasi dan komunitas. CSR bukan sekadar kegiatan amal, melainkan mengharuskan suatu perusahaan dalam pengambilan keputusannya agar dengan sungguh-sungguh memperhitungkan akibatnya terhadap *stakeholder* perusahaan, termasuk lingkungan hidup. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk membuat keseimbangan antara kepentingan beragam pemangku kepentingan eksternal dengan kepentingan pemegang saham yang merupakan salah satu pemangku kepentingan internal.

Setidaknya ada tiga alasan penting mengapa dunia usaha harus merespons dan mengembangkan isu tanggung jawab sosial sejalan dengan operasi usahanya. Pertama, perusahaan adalah bagian dari masyarakat dan oleh karenanya wajar bila perusahaan memperhatikan kepentingan masyarakat. Kedua, kalangan bisnis dan masyarakat sebaiknya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme. Ketiga, kegiatan tanggung jawab sosial merupakan salah satu cara untuk meredam atau bahkan menghindari konflik sosial. Program yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam kaitannya dengan tanggung jawab sosial di Indonesia dapat digolongkan dalam tiga bentuk, yaitu:

a. *Public Relations*

Usaha untuk menanamkan persepsi positif kepada komunitas tentang kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Strategi defensif

Usaha yang dilakukan perusahaan guna menangkis anggapan negatif komunitas yang sudah tertanam terhadap kegiatan perusahaan dan biasanya untuk melawan serangan negatif dari anggapan komunitas. Usaha CSR yang dilakukan adalah untuk mengubah anggapan yang berkembang sebelumnya menjadi anggapan positif.

c. Kegiatan yang berasal dari visi perusahaan

Melakukan program untuk kebutuhan komunitas di sekitar perusahaan atau kegiatan perusahaan yang program pengembangan masyarakat di Indonesia melakukan program untuk kebutuhan komunitas berbeda dari hasil dari perusahaan itu sendiri. Kegiatan ini terbagi menjadi tiga kategori, yakni

1) *Community relation*

Kegiatan-kegiatan yang menyangkut pengembangan kesepahaman melalui komunikasi dan informasi kepada para pihak terkait. Dalam kategori ini, program cenderung mengarah pada bentuk-bentuk kedermawanan (*charity*) perusahaan.

2) *Community services*

Pelayanan perusahaan untuk memenuhi kepentingan masyarakat atau kepentingan umum. Inti dari kategori ini adalah memberikan kebutuhan yang ada di masyarakat dan pemecahan masalah dilakukan oleh masyarakat itu sendiri, sedangkan perusahaan berperan sebagai fasilitator.

3) *Community empowering*

Program-program yang berkaitan dengan memberikan akses yang lebih luas kepada masyarakat untuk menunjang kemandiriannya, seperti pembentukan usaha industri kecil lainnya yang secara alami anggota masyarakat sudah mempunyai pranata pendukungnya dan perusahaan memberikan akses kepada pranata sosial yang ada tersebut agar dapat berlanjut. Dalam kategori ini, sasaran utama adalah kemandirian komunitas.

Dari sudut pandang masyarakat, praktik CSR yang baik akan meningkatkan nilai tambah adanya perusahaan di suatu daerah karena akan menyerap tenaga kerja dan meningkatkan kualitas sosial di daerah tersebut. Substansi keberadaan CSR adalah untuk memperkuat keberlanjutan perusahaan itu sendiri dengan jalan membangun kerja sama antar-*stakeholder* yang difasilitasi perusahaan tersebut dengan menyusun program-program pengembangan masyarakat sekitarnya.

Saat ini di Indonesia, praktek CSR belum menjadi perilaku yang umum, namun dalam abad informasi dan teknologi serta adanya desakan globalisasi, maka tuntutan terhadap perusahaan untuk menjalankan CSR semakin besar. Tidak menutup kemungkinan bahwa CSR menjadi kewajiban baru bagi standar bisnis yang harus dipenuhi seperti layaknya standar ISO. Diperkirakan pada akhir tahun 2009 akan diluncurkan ISO 26000 on Social Responsibility sehingga tuntutan dunia usaha menjadi semakin jelas akan pentingnya program CSR yang dijalankan oleh perusahaan apabila menginginkan keberlanjutan dari perusahaan tersebut. CSR akan menjadi strategi bisnis yang inheren dalam perusahaan untuk menjaga atau meningkatkan daya saing melalui reputasi dan kesetiaan merek produk (loyalitas) atau citra perusahaan. Kedua hal tersebut akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan yang sulit untuk ditiru para pesaing.

Di lain pihak, adanya pertumbuhan keinginan dari konsumen untuk membeli produk berdasarkan kriteria-kriteria berbasis nilai-nilai dan etika akan mengubah perilaku konsumen di masa mendatang. Implementasi kebijakan CSR adalah proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Dengan demikian akan tercipta satu ekosistem yang menguntungkan semua pihak (*true win win situation*), konsumen akan mendapatkan produk unggul yang ramah lingkungan dan produsen akan memperoleh profit yang sesuai yang pada akhirnya akan dikembalikan ke tangan masyarakat secara tidak langsung.

Pelaksanaan CSR di Indonesia sangat bergantung pada pimpinan puncak korporasi. Artinya, kebijakan CSR tidak selalu dijamin selaras dengan visi dan misi korporasi. Jika pimpinan perusahaan memiliki kesadaran moral yang tinggi,

besar kemungkinan korporasi tersebut menerapkan kebijakan CSR yang benar. Sebaliknya, jika orientasi pimpinannya hanya berkiblat pada kepentingan kepuasan pemegang saham (produktivitas tinggi, profit besar, nilai saham tinggi) serta pencapaian prestasi pribadi, boleh jadi kebijakan CSR hanya dijadikan pelengkap.

Sifat CSR yang sukarela, absennya produk hukum yang menunjang, dan lemahnya penegakan hukum telah menjadikan Indonesia sebagai negara ideal bagi korporasi yang memang memperlakukan CSR sebagai kosmetik. Laporan sosial tahunannya tampil mengkilap, lengkap dengan foto aktivitas sosial serta dana program pembangunan komunitas yang telah direalisasi. Program CSR menjadi begitu penting karena kewajiban manusia untuk bertanggung jawab atas keutuhan kondisi-kondisi kehidupan umat manusia di masa datang.

Sebagai contoh, terdapat perusahaan di Indonesia yang menjalankan strategi bisnis dengan konsep 3P yaitu profit, memastikan bahwa tetap mampu memenuhi permintaan dengan kualitas tinggi dan biaya murah sebagai perusahaan nasional yang kompetitif. Konsep kedua yaitu planet, memastikan bahwa pelaksanaan usaha tetap melindungi keanekaragaman hayati dan mengurangi penurunan kualitas lingkungan. Konsep ketiga adalah *people* dengan menyediakan kesempatan untuk ikut serta dalam pengentasan kemiskinan serta menjadi tempat untuk pelatihan pekerjaan.

Perusahaan tersebut memiliki enam konsep strategi pelaksanaan CSR, yaitu *environment*, *community empowerment*, *improving workplace*, *volunterism stakeholders engagement*, dan *transparency*. Penerapan CSR dimuali pada tahun 1993–1998 dimana pelaksanaan program CD dijalankan oleh *public relations* dengan kegiatan yang bersifat insidental dan kedermawanan. Pada 1999 Juli 2005 kegiatan CD lebih mengarah ke penguatan komunitas di bawah Departemen Community Development yang kemudian didirikan Community Development Foundation. Pada November 2005 CSR Departmen terbentuk dan pada tahun 2007 dibentuk Sustainability Director dan menandatangani The Global Compact untuk mendukung terwujudnya tujuan-tujuan Millenium Development Goals (MDGs).

Perusahaan tersebut menyimpulkan bahwa melaksanakan bisnis di Indonesia memiliki tantangan yang besar, terutama untuk perusahaan *extractive*. Bisnis bukan hanya dilaksanakan *beyond compliance*, tetapi juga melibatkan *stakeholder* (*stakeholders engagement*). Perusahaan tersebut berkomitmen untuk menjalankan usaha dengan mengutamakan prinsip-prinsip *sustainable management*, *socio-economic contribution*, dan *conservation and environmental responsibility*. Salah satu yang dilakukan perusahaan tersebut adalah *collaborative effort* dengan LSM sebagai usaha untuk mengelola konflik dan isu sosial serta ekonomi yang merupakan tiket untuk melakukan bisnis.

Trend di Dunia

Dinamika ekonomi pada dua dekade belakangan ini memberi peran besar bagi pasar saham, terutama di Amerika Serikat dan Inggris serta diikuti beberapa negara lainnya. Hal ini ditandai dengan makin banyaknya korporasi yang memperoleh modal dari pasar saham. Naik turunnya harga saham mencerminkan nilai dari sebuah perusahaan. Semakin tinggi harga saham, semakin tinggi market value dari perusahaan tersebut. Tidak heran, jika manajemen perusahaan lebih banyak mencurahkan perhatian pada usaha untuk memaksimalkan nilai saham yang dibeli oleh investor atau stakeholder melalui pasar saham.

Strategi bisnis perusahaan, sering kali lebih mencerminkan dimensi jangka pendek dan terkadang mengabaikan dampak sosial dan lingkungan demi mewujudkan tujuan memaksimalkan stakeholder value tersebut. Akibatnya, banyak terjadi perbedaan pendapat tentang peran dan sepak terjang korporasi terutama yang dikaitkan dengan kesenjangan global. Debat ini berujung pada tuntutan bahwa perusahaan tidak mungkin menghindari dari tanggung jawab sosial karena kegiatan mereka memiliki dampak tidak hanya dari dimensi ekonomi tetapi juga sosial dan lingkungan.

Tuntutan ini tidak hanya muncul dari *traditional stakeholder* yang memiliki keterkaitan bisnis secara langsung seperti *supplier*, *customer*, *competitor*, maupun regulator. Hal yang lebih penting dari stakeholder adalah merepresentasikan *civil society* seperti

LSM, kelompok masyarakat lokal, serta aktivis lingkungan dan HAM. Stakeholder ini merasa prihatin dengan pengaruh korporasi yang makin besar dan luas. Bahkan dalam banyak kasus, pengaruh ini telah memasuki wilayah politik yang turut memengaruhi kebijakan pemerintah dimana korporasi tersebut beroperasi. Pengaruh politik mereka sering kali membuat pemerintah melupakan tanggung jawab dasarnya. Pengaruh ini bahkan tercermin di dalam penilaian umum dimana korporasi turut membiayai kampanye politik. Tidak heran bila praktik ini telah menggeser kontrak sosial dengan kontrak perusahaan yang menyediakan dana kampanye dan pada gilirannya mendiktekan agenda kepada pemerintah yang berkuasa. Realitas ini terjadi di banyak negara, baik di negeri maju maupun negara berkembang.

Perkembangan CSR di mancanegara demikian populer, bahkan di beberapa negara, CSR digunakan sebagai salah satu indikator penilaian kinerja perusahaan dengan dicantumkannya informasi CSR di catatan laporan keuangan. Para pendukung gagasan CSR menggunakan teori kontrak sosial dan *stakeholder approach* untuk mendukung argumen mereka. Di bawah teori kontrak sosial, perusahaan ada karena persetujuan masyarakat (*corporations exist, then, only by social permission*). Konsekuensinya, perusahaan harus melibatkan masyarakat dalam melaksanakan operasinya bisnisnya.

Sementara *stakeholder approach* berpandangan bahwa keberadaan perusahaan bukan semata-mata untuk melayani pemegang saham (*stockholders*) melainkan juga melayani kepentingan pihak-pihak lainnya (*stakeholders*) termasuk masyarakat. Dengan demikian cukup jelas bahwa masyarakat menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari perusahaan, begitu juga sebaliknya. Sehingga perlu adanya hubungan yang saling menguntungkan di antara kedua belah pihak.

Penelitian terbaru yang dilakukan oleh Hill dkk (2007) memberikan gambaran yang mendukung pelaksanaan CSR sebagian bagian dari strategi bisnis perusahaan. Penelitian ini dilakukan terhadap beberapa perusahaan di Amerika Serikat, Eropa, dan Asia yang melakukan praktik CSR lalu menghubungkannya dengan value perusahaan yang diukur dari nilai saham perusahaan. Setelah mengontrol variabel-variabel

lain perusahaan yang melakukan CSR, pada jangka pendek (3–5 tahun) tidak mengalami kenaikan nilai saham yang signifikan, namun, dalam jangka panjang (10 tahun), perusahaan-perusahaan yang berkomitmen terhadap CSR tersebut, mengalami kenaikan nilai saham yang sangat signifikan. Dari penelitian tersebut dapat dilihat bahwa CSR dalam jangka pendek memang tidak memberikan value yang memadai bagi pemegang saham, karena biaya CSR akan mengurangi keuntungan perusahaan. Namun, dalam jangka panjang, perusahaan yang memiliki komitmen kuat di CSR mampu melampaui target perusahaan.

Dengan kata lain, CSR dapat menciptakan value bagi perusahaan, terutama dalam jangka panjang. Dalam hal ini perusahaan perlu mengenali kerangka global dan mencari pendekatan mengenai prinsip-prinsip dasar yang dapat menjadi pedoman untuk penerapan CSR. Beberapa di antaranya adalah:

1. menetapkan visi;
2. memformulasikan misi;
3. menetapkan tujuan;
4. menetapkan kebijakan;
5. merancang struktur organisasi;
6. menyediakan SDM;
7. merancang program operasional;
8. membagi wilayah; dan
9. mengelola dana.

Standardisasi Pelaksanaan CSR di Indonesia

Pada tahun 1990-an para aktivis pembangunan melihat persoalan kemiskinan sebagai persoalan ketimpangan dalam sistem politik. Menurut pandangan mereka, kelompok-kelompok seperti komunitas lokal, masyarakat adat, dan buruh tidak mempunyai kesempatan untuk menentukan pembangunan macam apa yang dibutuhkan. Akibatnya, menurut pandangan mereka, pembangunan sering tidak sesuai dengan kebutuhan kelompok masyarakat tersebut dan sering timpang tindih dalam pembagian keuntungan dan resiko. Jalan keluar yang diusulkan para aktivis pembangunan adalah mengubah skema pembangunan menjadi memberi kemungkinan berbagai kelompok melindungi kepentingannya. Kata kuncinya transparansi, partisipasi, dan penguatan kelompok lemah.

Pemerintah dan perusahaan dituntut membuat mekanisme untuk berkomunikasi dengan lebih banyak pihak dan memperhatikan kepentingan-kepentingan mereka. Selanjutnya, harus ada upaya penguatan kelompok masyarakat agar dapat berpartisipasi dengan benar. Ketiga kata kunci di atas pada akhirnya menjadi prinsip yang dianggap ada bagi organisasi apapun dalam masyarakat.

CSR secara umum merupakan kontribusi menyeluruh dari dunia usaha terhadap pembangunan berkelanjutan dengan mempertimbangkan dampak ekonomi, sosial, dan lingkungan dari kegiatannya. Sebagai salah satu pendekatan sukarela yang berada pada tingkat *beyond compliance*, penerapan CSR saat ini berkembang pesat termasuk di Indonesia, sebagai respons dunia usaha yang melihat aspek lingkungan dan sosial sebagai peluang untuk meningkatkan daya saing serta sebagai bagian dari pengelolaan risiko, menuju *sustainability* (keberlanjutan) dari kegiatan usahanya.

Penerapan kegiatan CSR di Indonesia dimulai pada awal 2000, walaupun kegiatan dengan esensi dasar yang sama telah berjalan sejak tahun 1970-an, dengan tingkat yang bervariasi, mulai dari yang paling sederhana seperti donasi sampai kepada yang komprehensif seperti terintegrasi ke dalam strategi perusahaan dalam mengoperasikan usahanya. Belakangan melalui Undang-Undang Nomor 40 tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Pemerintah memasukkan pengaturan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan ke dalam Undang-Undang Perseroan Terbatas.

Pada dasarnya ada beberapa hal yang mendasari pemerintah mengambil kebijakan pengaturan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Pertama, keprihatinan pemerintah atas praktik korporasi yang mengabaikan aspek sosial lingkungan dan merugikan masyarakat. Kedua, sebagai wujud upaya entitas negara dalam penentuan standar aktivitas sosial lingkungan yang sesuai dengan konteks nasional maupun lokal. Menurut Endro Sampurno, pemahaman yang dimiliki pemerintah mempunyai kecenderungan memaknai CSR hanya karena peluang sumber daya finansial yang dapat segera dicurahkan perusahaan untuk memenuhi kewajiban atas regulasi yang berlaku. Namun, memahami CSR hanya sebatas sumber daya finansial tentunya akan mereduksi arti CSR itu sendiri.

Akibat kebijakan tersebut aktivitas tanggung jawab sosial perusahaan akan menjadi tanggung jawab legal yang mengabaikan sejumlah prasyarat yang memungkinkan terwujudnya makna dasar CSR tersebut, yakni sebagai pilihan sadar, adanya kebebasan, dan kemauan bertindak. Mewajibkan CSR jelas memberangus sekaligus ruang-ruang pilihan yang ada, berikut kesempatan masyarakat mengukur derajat pemaknaannya dalam praktik. Konsekuensi selanjutnya adalah CSR akan bermakna sebatas upaya pencegahan dan dampak negatif keberadaan perusahaan lingkungan sekitarnya (bergantung pada *core business* masing-masing) padahal melihat perkembangan aktivitas CSR di Indonesia semakin memperlihatkan sinergi program CSR dengan beberapa tujuan pemerintah. Hal yang mungkin terjadi adalah aktivitas CSR dengan regulasi seperti itu akan mengarahkan program pada formalitas pemenuhan kewajiban dan terkesan basa-basi.

Keluhan hubungan yang tidak harmonis antara perusahaan dan pemangku kepentingannya sesungguhnya sudah terdengar setidaknya dalam dua dekade belakangan. Gerakan sosial Indonesia, khususnya gerakan buruh dan lingkungan telah menunjuk dengan tepat adanya masalah itu sejak dulu. Namun, tanggapan positif terhadapnya memang baru terjadi. Di masa lampau, hampir selalu keluhan pada kinerja sosial dan lingkungan perusahaan akan membuat mereka yang menyatakannya berhadapan dengan aparat keamanan. Walaupun kini hal tersebut belum menghilang sepenuhnya, tanggapan positif atas keluhan telah lebih banyak terdengar.

Kiranya, disinsentif untuk perusahaan yang berkinerja buruk kini telah banyak tersedia. Gerakan sosial kita tidak kurang memberikan tekanan kepada perusahaan berkinerja buruk. Banyak perusahaan yang mulai menyadari pentingnya meningkatkan kinerja sosial dan lingkungan ternyata tidak mendapatkan insentif yang memadai dari berbagai pemangku kepentingan. Bahkan mereka yang secara fundamental hendak berubah malah menjadi sasaran tembak. Karena dianggap “melunak”, perusahaan tersebut kerap dianggap sebagai sumber uang yang bisa diambil kapan saja melalui berbagai cara.

Di antara berbagai pemangku kepentingan itu terdapat pemerintah. Selain berbagai perangkat yang diciptakan di tingkat pusat, beberapa pemerintah kabupaten telah membuat berbagai macam forum CSR. Regulasi hubungan industrial juga telah dibuat di beberapa provinsi. Di satu sisi, perkembangan ini cukup menggembirakan karena menunjukkan tumbuhnya pemahaman pemerintah atas potensi kemitraan pembangunan dengan perusahaan. Di sisi lain, terdapat kekhawatiran bahwa pemerintah sedang memindahkan beban pembangunannya ke perusahaan.

Berbagai regulasi yang dibuat telah menjadi tambahan beban baru bagi perusahaan, alih- lih menjadi insentif bagi mereka yang hendak meningkatkan kinerja CSR-nya. Secara teoretis telah diungkapkan banyak pakar bahwa pemerintah seharusnya menciptakan prakondisi yang memadai agar perusahaan dapat beroperasi dengan kepastian hukum yang tinggi. Dalam hal ini, berbagai regulasi yang ada tidak hanya berfungsi memberikan batasan kinerja minimal bagi perusahaan, tapi juga memberikan perlindungan penuh bagi mereka yang telah mencapainya. Di luar itu, pemerintah bisa membantu perusahaan yang sedang berupaya melampaui standar minimal dengan berbagai cara. Di antaranya dengan memberikan legitimasi, menjadi penghubung yang jujur dengan pemangku kepentingan lain, meningkatkan kepedulian pihak lain atas upaya yang sedang dijalankan perusahaan, serta mencurahkan sumber dayanya untuk bersama-sama mencapai tujuan keberlanjutan.

Mengingat CSR sulit terlihat dengan kasat mata, maka tidak mudah untuk melakukan pengukuran tingkat keberhasilan yang dicapai. Oleh karena diperlukan berbagai pendekatan untuk menjadikannya kuantitatif dengan menggunakan pendekatan *triple bottom line* atau *sustainability reporting*. Dari sisi ekonomi, penggunaan sumber daya alam dapat dihitung dengan akuntansi sumber daya alam, sedangkan pengeluaran dan penghematan biaya lingkungan dapat dihitung dengan menggunakan akuntansi lingkungan.

Terdapat dua hal yang dapat mendorong perusahaan menerapkan CSR, yaitu bersifat dari luar perusahaan (*external drivers*) dan dari dalam perusahaan (*internal drivers*). Termasuk

kategori pendorong dari luar, misalnya adanya regulasi, hukum, dan diwajibkannya analisis mengenai dampak lingkungan (Amdal). Pemerintah melalui Kementerian Lingkungan Hidup (KLH) telah memberlakukan audit Proper (Program penilaian peningkatan kinerja perusahaan). Pendorong dari dalam perusahaan terutama bersumber dari perilaku manajemen dan pemilik perusahaan (stakeholders) termasuk tingkat kepedulian/tanggung jawab perusahaan untuk membangun masyarakat sekitar (*community development responsibility*).

Ada empat manfaat yang diperoleh bagi perusahaan dengan mengimplementasikan CSR. Pertama, keberadaan perusahaan dapat tumbuh dan berkelanjutan serta perusahaan mendapatkan citra (*image*) yang positif dari masyarakat luas. Kedua, perusahaan lebih mudah memperoleh akses terhadap kapital (modal). Ketiga, perusahaan dapat mempertahankan sumber daya manusia (*human resources*) yang berkualitas. Keempat, perusahaan dapat meningkatkan pengambilan keputusan pada hal-hal yang kritis (*critical decision making*) dan mempermudah pengelolaan manajemen risiko (*risk management*).

Menangani isu-isu sosial, ada dua pendekatan yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu: *Responsive CSR* dan *Strategic CSR*. Agenda sosial perusahaan perlu melihat jauh melebihi harapan masyarakat, kepada peluang untuk memperoleh manfaat sosial, ekonomi, dan lingkungan secara bersamaan. Bergeser dari sekadar mengurangi kerusakan menuju penemuan jalan untuk mendukung strategi perusahaan dengan meningkatkan kondisi sosial. Agenda sosial seperti ini harus responsif terhadap pemangku kepentingan.

Isu sosial yang memengaruhi perusahaan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, isu sosial generik yakni isu sosial yang tidak dipengaruhi secara signifikan oleh operasi perusahaan dan tidak memengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkompetisi dalam jangka panjang. Kedua, dampak *sosial value chain*, yakni isu sosial yang secara signifikan dipengaruhi oleh aktivitas normal perusahaan. Ketiga, dimensi sosial dari konteks kompetitif yakni isu sosial di lingkungan eksternal perusahaan yang secara signifikan memengaruhi kemampuan berkompetisi perusahaan.

Setiap perusahaan perlu mengklasifikasikan isu sosial ke dalam tiga kategori tersebut untuk setiap unit bisnis dan lokasi utama, kemudian menyusunnya berdasarkan dampak potensial. Isu sosial yang sama bisa masuk dalam kategori yang berbeda, tergantung unit bisnis, industri, dan tempatnya.

Ketegangan yang sering terjadi antara sebuah perusahaan dan komunitas atau masyarakat di sekitar perusahaan berlokasi umumnya muncul lantaran terabaikannya komitmen dan pelaksanaan tanggung jawab sosial tersebut. Perubahan orientasi sosial lekatan politik di tanah air dapat memunculkan kembali apresiasi rakyat yang terbagi-bagi dalam wilayah administratif untuk menciptakan kembali akses mereka terhadap sumber daya yang ada di wilayahnya.

Sering kali kepentingan perusahaan diseberangkan dengan kepentingan masyarakat. Sesungguhnya perusahaan dan masyarakat memiliki saling ketergantungan yang tinggi. Saling ketergantungan antara perusahaan dan masyarakat berimplikasi bahwa baik keputusan bisnis dan kebijakan sosial harus mengikuti prinsip berbagi keuntungan yaitu pilihan-pilihannya harus menguntungkan kedua belah pihak.

Saling ketergantungan antara sebuah perusahaan dengan masyarakat memiliki dua bentuk. Pertama, *inside-out linkages*, bahwa perusahaan memiliki dampak terhadap masyarakat melalui operasinya secara normal. Dalam hal ini perusahaan perlu memerhatikan dampak dari semua aktivitas produksinya, aktivitas pengembangan sumber daya manusia, pemasaran, penjualan, logistik, dan aktivitas lainnya. Kedua, *outside-in linkages*, di mana kondisi sosial eksternal juga memengaruhi perusahaan, menjadi lebih baik atau lebih buruk. Ini meliputi kuantitas dan kualitas input bisnis yang tersedia-sumber daya manusia, infrastruktur transportasi, peraturan dan insentif yang mengatur kompetisi, seperti kebijakan yang melindungi hak kekayaan intelektual, menjamin transparansi, mencegah korupsi, dan mendorong investasi; besar dan kompleksitas permintaan daerah setempat; ketersediaan industri pendukung di daerah setempat, seperti penyedia jasa dan produsen mesin.

Etika sebagai 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 harus disepakati oleh orang-orang yang berada di dalam kelompok bisnis serta kelompok yang terkait lainnya. Secara umum, prinsip-prinsip yang berlaku dalam bisnis yang baik sesungguhnya tidak bisa dilepaskan dari kehidupan kita sebagai manusia dan prinsip-prinsip ini sangat erat terkait dengan sistem nilai yang dianut oleh masing-masing masyarakat. Prinsip etika bisnis itu sendiri adalah:

1. Prinsip otonomi yakni sikap dan kemampuan manusia untuk mengambil keputusan dan bertindak berdasarkan kesadarannya tentang apa yang dianggapnya untuk dilakukan.
2. Prinsip kejujuran.
3. Prinsip keadilan.
4. Prinsip saling menguntungkan (*mutual benefit principle*).
5. Prinsip integritas moral, terutama dihayati sebagai tuntutan internal dalam diri pelaku bisnis atau perusahaan, agar perlu menjalankan bisnis dengan tetap menjaga nama maupun pimpinan/orang-orangnya perusahaannya.

Bagi masyarakat, praktik CSR yang baik akan meningkatkan nilai-tambah adanya perusahaan di suatu daerah karena akan menyerap tenaga kerja dan meningkatkan kualitas sosial di daerah tersebut. Pekerja lokal yang diserap akan mendapatkan perlindungan akan hak-haknya sebagai pekerja. Jika ada masyarakat adat maka praktik CSR akan menghargai keberadaan tradisi dan budaya lokal tersebut.

Agar efektif, CSR memerlukan peran *civil society* yang aktif. Setidaknya terdapat tiga wilayah dimana masyarakat dapat menunjukkan perannya, yaitu:

1. Kampanye melawan korporasi yang melakukan praktik bisnis yang tidak sejalan dengan prinsip CSR lewat berbagai aktivitas *lobby* dan advokasi.
2. Mengembangkan kompetensi untuk meningkatkan kapasitas dan membangun institusi yang terkait dengan CSR.
3. Mengembangkan inisiatif multi-stakeholder yang melibatkan berbagai elemen dari masyarakat, korporasi, dan pemerintah untuk mempromosikan dan meningkatkan kualitas penerap CSR.

Melalui ISO 26000 terlihat upaya untuk mengakomodir kepentingan semua stakeholder. Dalam hal ini, peran pemerintah menjadi penting. Pemerintah harus memiliki pemahaman secara menyeluruh terhadap CSR agar dapat melindungi kepentingan yang lebih luas yaitu pembangunan nasional.

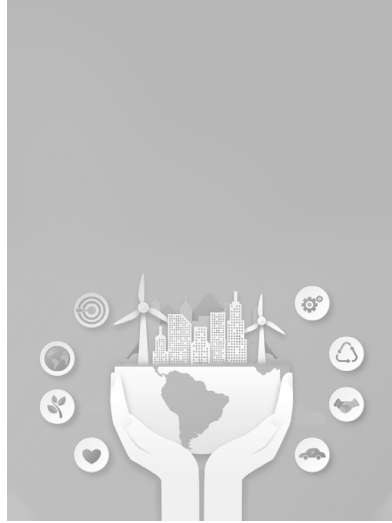
Kemudian dari kacamata kepentingan ekonomi pembangunan nasional, keberadaan sektor bisnis atau perusahaan untuk pembangunan, bukan sebaliknya. Pemerintah perlu bersikap dalam hal ini. Misalnya, di satu sisi, mendorong agar perusahaan-perusahaan yang sudah tercatat di bursa efek harus melaporkan pelaksanaan CSR kepada publik.

Cakupan dari ISO 26000 ini antara lain untuk membantu organisasorganisasi menjalankan tanggung jawab sosialnya; memberikan *practical guidances* yang berhubungan dengan operasionalisasi tanggung jawab sosial; identifikasi dan pemilihan *stakeholders*; mempercepat laporan kredibilitas dan klaim mengenai tanggung jawab sosial, untuk menekankan kepada hasil performansi dan peningkatannya, untuk meningkatkan keyakinan dan kepuasan atas konsumen dan stakeholders lainnya; untuk menjadi konsisten dan tidak berkonflik dengan traktat internasional dan standarisasi ISO lainnya; tidak bermaksud mengurangi otoritas pemerintah dalam menjalankan tanggung jawab sosial oleh suatu organisasi; dan mempromosikan terminologi umum dalam lingkup tanggung jawab sosial dan semakin memperluas pengetahuan mengenai tanggung jawab sosial.

ISO 26000 adalah sesuatu yang tidak bisa ditawar. Meskipun, dalam rilis yang diambil dari website resmi ISO, standarisasi mengenai Social Responsibility, memang dinyatakan sebagai sesuatu yang tidak wajib, tetap saja ini akan menjadi tren yang akan naik daun di tahun 2009 dan harus dihadapi dengan sungguh-sungguh jika ingin tetap eksis dalam dunia usaha di Indonesia. ISO 26000 ini bisa dijadikan sebagai rujukan atau pedoman dalam pembentukan prinsip pelaksanaan CSR di Indonesia. Di sisi lain, pemerintah harus bisa bernegosiasi di level internasional untuk membantu produk Indonesia agar masuk ke pasar internasional secara fair. Misalnya melalui mekanisme WTO. Upaya ini dapat dibarengi dengan upaya

pemerintah memberikan bantuan/asistensi pada perusahaan yang belum/menjadi perusahaan publik agar penerapan CSR-nya juga diapresiasi melalui mekanisme selain SO. Misalnya dengan menciptakan/menerapkan standar nasional CSR yang lebih baik atau insentif tertentu yang bisa meyakinkan pasar internasional untuk menerima produk Indonesia.

Saat ini CSR dapat dianggap sebagai investasi masa depan bagi perusahaan. Minat para pemilik modal dalam menanamkan modal di perusahaan yang telah menerapkan CSR lebih besar dibandingkan dengan yang tidak menerapkan CSR. Melalui program CSR dapat dibangun komunikasi yang efektif dan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan masyarakat sekitarnya.



BAGIAN 6

PERUBAHAN ANGKATAN KERJA

Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Fungsi MSDM adalah salah satu fungsi penting bagi perusahaan, di samping fungsi pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa SDM merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak besar bagi perusahaan, begitupun dengan SDM yang mengalami perubahan dari sesuatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan strategik. Departemen personalia (SDM) akan diarahkan untuk memainkan peran yang lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian yang besar (Schuller, 1990). Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara SDM dengan bisnis.

Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutmen (penarikan) yang meliputi perencanaan SDM (*human resources planning*) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaharuan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja. Namun mereka masih belum melakukan hal tersebut dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetif dan efektif.

Dengan fenomena demikian maka departemen personalia dan SDM harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian kepada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan, dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan. Beberapa isu utama berkaitan dengan SDM yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan *repositioning* fungsi SDM, antara lain (Schuller, 1990):

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM.
2. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing.
3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing atau *competitiveness*.
4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi (*go international*).

1. Mengelola SDM untuk Menciptakan Kompetensi

Pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat semua individu yang masuk ke dalam angkatan kerja secara berangsur-angsur menjadi kurang memiliki keterampilan. Sebagai tenaga kerja, mereka akan ketinggalan zaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target, yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi. Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk mengembangkan kompetensi SDM,

sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan.

Penerimaan revolusi teknologi mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar terhadap jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah.

Dengan revolusi teknologi terjadi pengaruh psikologis seperti rasa takut tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat. Perubahan teknologi memiliki implikasi utama terhadap fungsi-fungsi SDM. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer SDM maupun manajer lini untuk menjadi pemain penting dalam tim manajemen (Hammer dan Champy, 1993).

Perkembangan pengetahuan dan teknologi mengubah peranan tenaga kerja dari tenaga kasar (*blue collar*) dan fungsi *clerical* menjadi fungsi yang bersifat teknis (*technical*), fungsi manajerial dan profesional. Kebutuhan tenaga *blue collar* menurun dan banyak pekerjaan *clerical* diambil alih oleh mesin otomatis. Oleh karena itu, perlu dilakukan rancang ulang sistem seleksi, sistem kompensasi, uraian tugas, dan sistem pelatihan. Munculnya organisasi yang ramping, datar, dan fleksibel memiliki pengaruh besar terhadap MSDM dan sistem manajemen (Walker, 1990). Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM membuat hubungan kerja semakin bersifat kemitraan. Perencanaan karir bersifat semakin transparan sehingga perlu menerapkan sistem manajemen yang lebih terbuka.

2. Mengelola SDM untuk Meraih Keunggulan Bersaing

Mengelola diversitas angkatan kerja berarti menarik, mempertahankan, memotivasi individu-individu dengan latar belakang yang beragam dan bervariasi berkaitan dengan ras, jenis kelamin, asal-usul, bahasa, status perkawinan, dan pendidikan (Cox dan Blake, 1991). Selama era 1990-an dan memasuki abad 21 diversitas sumber daya manusia menjadi komponen utama fenomena tenaga kerja dalam organisasi. Diversitas merupakan isu nyata penting dan relevan dengan keadaan saat ini. Perubahan-perubahan demografi menciptakan tantangan baru bagi manajer dalam organisasi.

Perbedaan-perbedaan di antara individu sering menciptakan konflik dalam organisasi. Jika konflik tidak ditangani secara cepat maka akan menghasilkan kinerja yang buruk. Isu-isu diversitas dapat memengaruhi perilaku SDM di seluruh organisasi dan departemen yang ada, kelompok-kelompok kerja, hubungan-hubungan atau interaksi dua arah (*dyadic*) dalam organisasi.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang menanggapi masalah diversitas secara proaktif. Fenomena diversitas perlu diperhatikan dalam proses perencanaan strategis SDM (Foster, 1988). Para praktisi SDM, ahli pengembangan organisasional, konsultan, dan spesialis SDM diharapkan membantu mengelola pelatihan dan melakukan dinamika pelatihan SDM serta memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia.

Boston Coporation mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang menghargai diversitas akan tampil sebagai pemenang. Program-program yang mendukung diversitas tidak membahayakan kemampuan perusahaan tetapi akan berhasil secara finansial. Perusahaan yang mengelola diversitas dengan baik bermain untuk memenangkan persaingan. Diversitas menciptakan lebih banyak kreativitas dan inovasi (Lawrence, 1989).

Respons terhadap isu-isu diversitas terus berkembang sehingga adanya manajer-manajer khusus untuk mengelola diversitas seperti yang dimiliki Digital Equipment Corporation, Honeywel, Avon, P&G, dan beberapa perusahaan besar lainnya (Copelland, 1988). Stona Fitch, wakil presiden manufacturing P&G berpendapat bahwa perusahaan-perusahaan yang pertama rnencapai suatu lingkungan multikultural akan memiliki keunggulan kompetitif. Diversitas memberikan lingkungan yang jauh lebih kaya, memiliki keragaman sudut pandang, dan produktivitas yang lebih besar. Diversitas membuat pekerjaan jauh lebih menarik dan menyenangkan (Lawrence, 1989).

Hewlett Packard melakukan sesi-sesi pelatihan bagi manajer untuk mengajarkan kultur ras yang berbeda-beda, diversitas gender, dan kebutuhan pelatihan. P&G telah mengimplementasikan program-program penilaian diversitas di seluruh organisasi serta merancang program untuk

mempertahankan manajer-manajer kulit hitam dan manajer-manajer wanita di perusahaannya (Copeland, 1988). Di Merck tanggung jawab perekrutan tenaga kerja secara keseluruhan telah dialihkan dari departemen SDM pada manajer-manajer lini. Merck juga meningkatkan perekrutan tenaga kerja wanita dan golongan minoritas (Lawrence, 1989).

Equitable Life Assurance Society mendorong kaum wanita dan golongan minoritas untuk membentuk kelompok-kelompok pendukung yang secara periodik mengadakan pertemuan-pertemuan dengan CEO untuk membahas masalah-masalah mereka (Schuller, 1990).

Saat ini semakin banyak perusahaan yang merancang program-program diversitas SDM dengan keterampilan, bahasa, latar belakang budaya, umur, dan jenis kelamin yang berbeda. MSDM harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif seperti:

1. Meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan.
2. Meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja.
3. Memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai.
4. Menciptakan kepastian kerja.
5. Supervisi yang kompeten.
6. Menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang.
7. Adanya umpan balik (*feedback*).
8. Lingkungan sosial yang positif dan keadilan.

Pengelola SDM di berbagai perusahaan telah mengakui bahwa kesuksesan dan daya saing sangat bergantung pada tingkat efisiensi dan keefektifan operasional dan strategik. Tingkat efisiensi dan keefektifan operasional meliputi (Flaherty, 1996):

1. restrukturisasi operasi;
2. penurunan biaya operasi;
3. peningkatan kualitas barang dan jasa;
4. inovasi secara terus-menerus; dan
5. pengembangan produk baru.

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang

berkaitan dengan SDM terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil bergantung pada perubahan yang signifikan dalam MSDM. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah:

1. Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen dan program-program perencanaan SDM yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.
2. Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan keterampilan-keterampilan kepemimpinan (*leadership*) yang baru.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman eksekutif tidak ada organisasi yang luwes, yang ada hanya orang-orang yang luwes. Staf SDM diharapkan dapat mengarahkan dan mendukung upaya organisasi untuk mengembangkan kemampuan manajer dalam sebuah organisasi yang datar, lebih ramping dan fleksibel.

Kasus *reengineering* di General Electrics yang dipimpin oleh Jack Welch menunjukkan bahwa kerja tim, perspektif seluruh perusahaan, wawasan global, dan orientasi pelanggan merupakan atribut-atribut kritis bagi para pemimpin dan manajer General Electric. Walaupun demikian dalam organisasi yang datar dan ramping, rotasi dan mobilitas pekerjaan cukup sulit dilakukan sebab lebih sedikit manajer-manajer yang memiliki mobilitas tinggi. Meningkatnya tekanan waktu serta tuntutan terhadap kinerja unit-unit bisnis dan kinerja individual dapat menyebabkan unit-unit bisnis mengalami kemunduran karena sulitnya melepaskan manajer-manajer berbakat untuk bertugas di lokasi-lokasi yang tersebar di seluruh dunia. Oleh karena itu, diperlukan suatu cara untuk mengelola SDM dalam organisasi yang lebih datar dan ramping.

Terjadinya merger dan akuisisi perusahaan-perusahaan menyebabkan pengurangan (reduksi) tenaga kerja dan hubungan-hubungan dengan komunitas yang memiliki fasilitas (sebelumnya tersembunyi). Merger dan akuisisi memiliki implikasi-implikasi penting bagi MSDM. Mereka juga perlu menyelaraskan kembali *reporting relationship* (hubungan-hubungan pelaporan) dan

integrasi macam-macam organisasi yang independen (tidak saling tergantung). Manajer SDM dan manajer lini harus dapat bekerja sama dalam mendukung program-program dan strategi organisasi untuk menciptakan organisasi yang efektif.

3. Mengelola SDM untuk Menghadapi Globalisasi

Globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi, dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara akan berakhir (Ohmae, 1996). Organisasi harus memiliki kreativitas tinggi, berinovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respons, dan beradaptasi dengan cepat terhadap berbagai perkembangan di seluruh dunia.

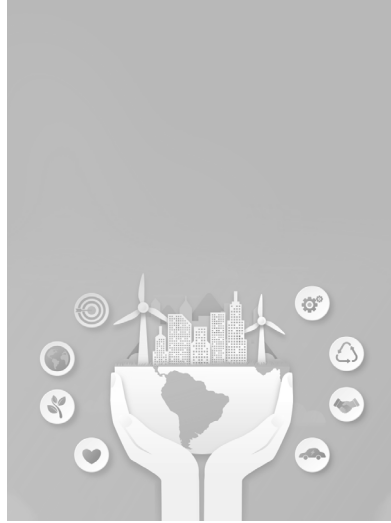
Dalam kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang bersifat desentralisasi (tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerja sama yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham, dan masyarakat (*stakeholder*). Selain itu perusahaan harus menciptakan produk baru guna memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan SDM perlu mencerminkan karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer internasional yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis, tetapi juga kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Sering kali manajer gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing di mana organisasi beroperasi (Christopher dan Goshal, 1992). Manajer seharusnya mengenal sikap mental dan perilaku bawahan baru serta mengetahui cara memperlakukan orang-orang asing.

Menurut Jeffry Stall, direktur hubungan personel perusahaan Merck, untuk *go internasional* diperlukan daya

saing perusahaan dalam bidang kompetensi SDM baik secara domestik maupun internasional. Struktur global memerlukan SDM yang dapat beroperasi secara internasional (Wortzel dan Wortzel, 1997). Dengan menjadi anggota tim manajemen dan berhadapan dengan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM maka manajer individual dituntut menguasai beberapa peran, antara lain:

1. sebagai orang bisnis;
2. sebagai pembentuk perubahan;
3. sebagai konsultan bagi organisasi atau mitra kerja organisasi;
4. sebagai perumus dan pengimplementasi strategi;
5. sebagai manajer bakat, minat, dan kepemimpinan; dan
6. sebagai manajer asset serta pengendalian biaya.



BAGIAN 7

BISNIS INTERNASIONAL

Faktor Pendorong Globalisasi

Bisnis internasional adalah integrasi barang-barang, teknologi, tenaga kerja, dan modal yang bersifat internasional seperti perusahaan-perusahaan yang mengimplementasikan strategi-strategi global yang menghubungkan dan mengoordinasikan kegiatan-kegiatan internasional mereka. Cepatnya perubahan bisnis global perusahaan multinasional, global, internasional, dan transnasional disebabkan oleh bisnis internasional yang relatif baru dan sangat dinamis. Hal ini tentu akan membantu perusahaan untuk menggunakan istilah, misalnya kata “dunia” dan “global” secara bergantian dengan kata “multinasional” untuk menjelaskan bisnis dengan operasi yang tersebar secara internasional, tetapi orang lain mendefinisikan perusahaan global sebagai perusahaan yang berupaya membakukan operasi-operasi dalam semua bidang fungsional, tetapi yang merespons berbagai pasar nasional apabila diperlukan. Dengan kata lain, manajemen perusahaan global adalah:

1. Mengunjungi tempat-tempat di seluruh dunia untuk mengetahui: ancaman dari para pesaing, sumber-sumber produk, bahan mentah, dan keuangan, serta personel.
2. Berusaha mempertahankan kehadirannya di pasar-pasar utama.
3. Mencari persamaan, bukan perbedaan di berbagai pasar.

Mereka yang memakai istilah global dengan cara ini mendefinisikan sebuah perusahaan multinasional sebagai induk perusahaan (*holding company*) dengan sejumlah operasi luar negeri, masing-masing diberi wewenang untuk menyesuaikan produk-produk dan strategi pasarnya dengan apa yang dianggap oleh para manajer lokal sebagai aspek-aspek unik dari pasar-pasar individual mereka.

Lembaga khusus berbicara mengenai keharusan perusahaan multinasional kumpulan bisnis nasional untuk memperoleh keunggulan kompetitif selama tahun 1960-an, para konsultan manajemen, dan manajemen manajemen pada tahun 1980-an beralih pada kata yang banyak di dengungkan; globalisasi, sebagai strategi untuk menyerang pesaing mereka. Inilah tiga di antara berbagai definisi mengenai sebuah perusahaan global yaitu sebuah organisasi yang berupaya untuk:

1. Memiliki kehadiran pasarnya diseluruh dunia
2. Operasi-operasi yang distandardisasikan di seluruh dunia dalam satu atau lebih bidang- bidang fungsional.
3. Menyatukan operasi-operasi di seluruh dunia.

Jika dirangkum, definisi yang digunakan dalam pembahasan ini adalah:

1. Bisnis internasional yaitu bisnis yang kegiatan-kegiatannya melewati batas-batas Negara. Namun dalam definisi ini tidak termasuk ke dalam hanya perdagangan internasional dan perusahaan manufaktur di luar negeri, tetapi juga industri jasa yang berkembang di bidang-bidang seperti transportasi, pariwisata, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar, dan komunikasi massa.
2. Bisnis luar negeri berarti operasi-operasi domestik di dalam sebuah negara asing.
3. Perusahaan multidomestik adalah organisasi dengan banyak cabang-cabang di banyak negara yang masing-masing

cabang merumuskan strategi bisnisnya sendiri berdasarkan perbedaan-perbedaan pasar yang di pahami.

4. Perusahaan global adalah sebuah organisasi yang berusaha membekukan dan memadukan operasi-operasi di seluruh dunia dalam semua bidang fungsional.
5. Perusahaan internasional merujuk pada perusahaan-perusahaan global maupun multidomestik. Sementara bisnis internasional sebagai sebuah disiplin adalah relatif baru, bisnis internasional sebagai suatu praktik bisnis bukanlah sesuatu yang baru.

Berikut lima faktor pendorong yang didasarkan pada perubahan yang membawa perusahaan-perusahaan internasional kepada globalisasi operasi, yakni:

1. Politik
Bahwa ada kecenderungan terhadap penyatuan dan sosialisasi komunitas global.
2. Teknologi
Kemajuan teknologi dan komunikasi memungkinkan peningkatan aliran gagasan dan informasi yang melewati batas-batas negara dan memungkinkan para pelanggan mengetahui produk luar negeri.
3. Pasar perusahaan-perusahaan yang semakin mendunia juga menjadi pelanggan-pelanggan global.
4. Biaya
Economies of scale untuk mengurangi biaya per unit merupakan tujuan manajemen.
5. Kompetisi
Persaingan terus meningkat secara insentif. Perusahaan-perusahaan baru yang berasal dari negara-negara berkembang dan industri baru telah memasuki pasar dunia di sektor otomotif atau elektronik.

Jumlah Perusahaan Internasional

Akibat perluasan, anak perusahaan luar negeri telah menjadi semakin penting dalam kehidupan ekonomi dan industri di banyak negara, baik negara maju maupun sedang berkembang. Keadaan ini sangat berlawanan dengan di saat kepentingan ekonomi dominan berada di tangan warga negara setempat. Semakin

penting perusahaan-perusahaan asing dalam perekonomian lokal dipandang oleh sejumlah pemerintah sebagai ancaman terhadap perekonomian mereka. Namun sekitar tahun 1980, terdapat liberalisasi kebijakan dan sikap pemerintah yang cukup menonjol terhadap investasi asing baik di negara maju maupun negara berkembang. Meskipun terdapat perubahan sikap, masih ada pengkritik perusahaan global besar yang mengungkapkan statistik untuk “membuktikan” bahwa tuan rumah tidak berdaya terhadap mereka.

Pada tahun 2000, hanya 20 negara yang memiliki produk domestik bruto (PDB) lebih besar dari penjualan total tahunan Wal-Mart, perusahaan dengan penjualan terbesar di dunia. Di tahun yang sama, jumlah uang yang dibelanjakan di Wal-Mart di seluruh dunia lebih besar daripada jumlah Produk Domestik Bruto (PDB) Republik, Ceko, Aljazair, dan Pakistan.

Kekuatan Bisnis di dalam Lingkungan

Lingkungan adalah semua kekuatan yang menyelimuti dan memengaruhi kehidupan perkembangan perusahaan. Kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol langsung oleh manajemen adalah kekuatan eksternal yang terdiri dari:

1. Persaingan, jenis usaha, lokasi usaha, dan kegiatan/program-program mereka.
2. Distribusi agen-agen nasional dan internasional yang tersedia untuk mendistribusikan barang dan jasa.
3. Ekonomi dan variabel-variabel (seperti PNB biaya buruh per unit dan pengeluaran konsumsi pribadi yang dapat memengaruhi kemampuan perusahaan untuk melakukan bisnis.
4. Sosio-ekonomi, karakteristik, dan distribusi populasi manusia.
5. Keuangan, variabel-variabel seperti suku bunga, tingkat inflasi, dan perpajakan.
6. Hukum, baik hukum internasional maupun domestik yang banyak dan harus dipatuhi oleh perusahaan-perusahaan internasional.
7. Fisik, unsur-unsur alam seperti topografi, iklim, dan sumber-sumber alam.

8. Politik dan elemen-elemen politik negara seperti nasionalisme, bentuk pemerintah, dan organisasi-organisasi internasional.
9. Sosiokultur, unsur-unsur budaya (seperti sikap, kepercayaan, dan pendapat) yang penting bagi para pelaku bisnis internasional.
10. Buruh, komposisi, keahlian, dan sikap buruh.
11. Teknologi, keahlian teknis, dan peralatan yang memengaruhi bagaimana sumber daya diubah menjadi berbagai produk.
12. Unsur-unsur yang dapat sedikit dikendalikan oleh manajemen adalah faktor-faktor internal seperti faktor-faktor produksi (modal, bahan baku, dan tenaga kerja), dan aktivitas-aktivitas organisasi (personalia, keuangan, produk, dan pemasaran).

1. Lingkungan Bisnis Domestik

Lingkungan domestik terdiri atas kekuatan-kekuatan yang tidak dapat dikontrol (*uncontrollable forces*) yang berasal dari negara sendiri dan memengaruhi kehidupan serta perkembangan perusahaan. Kekuatan ini paling akrab dengan manajer, tetapi bukan berarti tidak berpengaruh terhadap operasi luar negeri.

2. Lingkungan Bisnis Luar Negeri

Kekuatan-kekuatan di lingkungan luar negeri sama dengan di lingkungan domestik. Meskipun demikian operasinya berbeda karena beberapa lingkungan luar negeri:

- a. Memiliki perbedaan nilai-nilai kekuatan meskipun jenis kekuatan di dua lingkungan tersebut identik. Nilainya sering kali berbeda bahkan saat mereka berhadapan satu sama lain.
- b. Sulit untuk mengakses berbagai persoalan, terutama hal-hal yang menyangkut hukum dan politik.
- c. Kekuatan-kekuatan selanjutnya akan saling terkait dan hal ini bukanlah situasi yang baru dihadapi para manajer domestik.

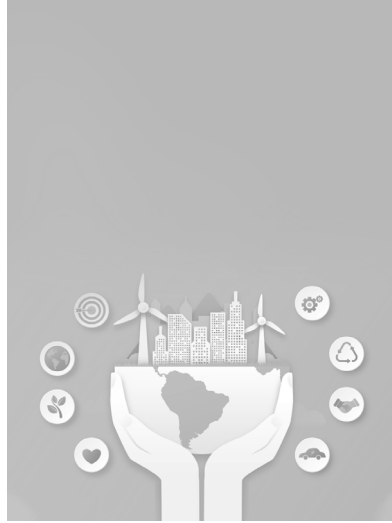
3. Lingkungan Bisnis Internasional

Lingkungan internasional adalah interaksi antara kekuatan-kekuatan di lingkungan domestik dan luar negeri serta antara kekuatan-kekuatan lingkungan luar negeri dari kedua negara

ketika sebuah cabang di suatu negara melakukan bisnis dengan negara lain.

Pengambilan keputusan

Mereka yang bekerja di lingkungan internasional mengetahui bahwa pengambilan keputusan lebih rumit dibandingkan di lingkungan domestik. Hal ini disebabkan oleh ketidakakraban antara para manajer dengan budaya di lingkungan itu sendiri. Bahkan, mereka akan menganggap budaya lainnya sesuai dengan referensi dan reaksi mereka sendiri. Jadi, manajer produksi yang sedang menghadapi banyak pesanan yang belum terpenuhi akan menawarkan kepada para pekerja pembayaran ekstra untuk kerja lembur. Referensi yang tidak sadar terhadap nilai-nilai budaya manajer ini disebut *self-reference criterion*.



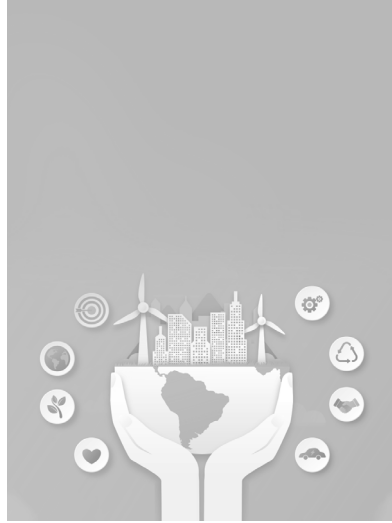
DAFTAR PUSTAKA

- Addams, Jane. 1912. *A modern Lear*, November 2.
- Arendt, Hannah. 1963. *Eichmann in Jerusalem: A report on the banality of Evil*. New York: Viking Press.
- Caccese, Michael S. 1997. "Ethics and Financial Analyst". *Journal of Financial Analysis*.
- Caywood, Clarke L. 1997. *The Handbook of Strategic Public Relations&Integrated Communications*. USA: McGraw-Hill.
- Chase, W. Howard. 1984. *Issue Management: Origins the Future*. USA: Issue Actions Publications Inc.
- Crable, R. E., Steven L. Vibert. 1985 "Managing Issues and Influencing Public Policy". *Public relations Review*, 11(2), pp. 3-16.
- De George, Richard T. 1986. *Business Ethics*. New York: McMilan Publishing Company.
- Dewey, John. 1994. *The Moral Writings of John Dewey*. New York: PRometheus books.
- Fischer, Marylin. 1994. "Ethical fund raising: Deciding what is right. Advancing philanthropy". Terjemahan oleh Benjamin Jowett. Plato. Ion. The dialogues of Plato. Vol 4.

- Gregory, Anne. 2004. *Perencanaan dan Manajemen Kampanye Public Relations*. Terjemahan Dewi Damayanti. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Harrison, Kim. 2001. *Strategic Public Relations: A Practical Guide to Success*. Edisi Kedua. Vineyard Publishing, 2001.
- Heath, R. L. dan Nelson, R.A. 1986. *Issue Management*. Newbury Park.
- Kasali, Rhenald. 2003. *Manajemen Public Relations: Konsep dan Aplikasinya di Indonesia*. Jakarta: PT. Pusaka Utama Grafiti.
- Kennedy, Paul, 1995. *Menyiapkan Diri Menghadapi Abad ke-21*. Jakarta: Penerbit Yayasan Obor Indonesia.
- Keraf, Sony A. 1991. *Etika Bisnis: Membangun Citra Bisnis sebagai Profesi Luhur*. Yogyakarta: Penerbit Pustaka Filsafat.
- Lahutung, Brigita. 2008. "Manajemen Keuangan NGO". <<https://brigitalahutung.wordpress.com/2012/10/15/manajemen-keuangan-organisasi-nirlaba/>>.
- Lee, Chong Yeong dan Heideki Yoshihara. 1997. "Business Ethics of Korea and Japanese Manager". *Journal of Business Ethics*, 16, pp. 7–21.
- Mardikanto, Totok. 2009. *Majalah Bisnis dan CSR*. Jakarta: Latofi.
- Nugroho, Rianto, 1996. *Obrolan 17 Praktisi Bisnis Indonesia*. Jakarta: Penerbit Elex Media Komputindo.
- Ohmae, Kinichi. 1995. "The End of The Nation State. New York". <[staff.gunadarma.ac.id/~Konsep+ Etika+Bisnis.do](http://staff.gunadarma.ac.id/~Konsep+Etika+Bisnis.do)>.
- Putra, I.Gusti Ngurah. 1999. *Manajemen Hubungan Masyarakat*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Regeister, Michael, Judy Larkin. 2003. *Risk Issues and Crisis Management in Public Relations*. New Delhi: Crest Publishing House.
- White, John, Laura Mazur. 1995. *Strategic Communications Management: Making Public Relations Work*. Great Britain: Addison: Wesley Publishers Ltd.
- Widodo, James. 2009. "Pengambilan Keputusan Etis dan Faktor". <<http://jameswidodo-heartblogspot.com/2009/11/pengambilan-keputusan-etis-dan-faktor.html>>.

Wongsonagoro, Maria. tt. "Crisis Management dan Issues Management (The Basics of Public Relations)". Tp.

Yayan, Januar S. 2008. "Apa itu Etika?". <<http://januarsutrisnoyayan.wordpress.com/2008/10/27/apa-itu-etika/>>.



PROFIL PENULIS



Chusnul Rofiah, S.E., M.M., CiQaR merupakan seorang dosen jurusan Manajemen sekaligus Humas STIE PGRI Dewantara Jombang. Selain berprofesi sebagai dosen, penulis juga memiliki bisnis di bidang *wood dan food proccesing, branding company, dan creative marketing.*

Dalam kesibukannya sebagai trainer dan pendamping kewirausahaan, beliau juga menjadi anggota beberapa asosiasi, antara lain: Certified Profesional Entrepreneur TOT Konsultan Pendamping Usaha Kadin Indonesia (2012—sekarang), Certified Profesional of School Konsultan Manajemen Sekolah (2012—sekarang), Forum Komunikasi HRD Jombang (2014—sekarang), Forum Komunikasi Jejaring Pemagangan Kab. Jombang (2014—sekarang), Pengurus Pengusaha Makanan dan Minuman atau PERMAMIN Kab. Jombang (2014—2019), PNPM Mandiri Perkotaan (2011—2012), Ketua Wanita Wirausaha Mom_Preneur atau MPH (2016—sekarang), Ketua Perkumpulan Wanita Wirausaha Indonesia atau PERWIRA Kab. Jombang (2016—sekarang), Ketua Paguyuban Pengusaha Rempah-

Rempah Jombang (2016—sekarang), Trainer Sosiopreneur di SME Institute (2017—sekarang), Koordinator bidang Bisnis Engagement Perhimpunan Humas Malang Raya (2017—sekarang), Perhimpunan Pendidik Kewirausahaan Indonesia (2016—sekarang), Asesor BNSP bidang Kewirausahaan (2018—sekarang), Asesor BNSP bidang *Public Relation* (2018—sekarang), Tim Pokja Tenaga Inovasi Desa Kab. Jombang (2018—sekarang), Anggota Sosial Enterprise British Council (2019—sekarang), Penasihat Komunitas Pengusaha Muda Dewantara (2015—sekarang), Asesor Fasilitator Pendidikan dan UMKM (2019—sekarang), dan Ketua Tim Pusat Study Kewirausahaan STIE PGRI Dewantara (2019—sekarang).