



**SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN
BERBASIS
SPIRITUALITAS
UNTUK
PEMBANGUNAN
BERKELANJUTAN**

Sujoko Efferin



**SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN
BERBASIS
SPIRITUALITAS
UNTUK
PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN**

**SISTEM PENGENDALIAN
MANAJEMEN
BERBASIS
SPIRITUALITAS
UNTUK
PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN**

Sujoko Efferin

Sistem Pengendalian Manajemen berbasis Spiritualitas untuk Pembangunan
Berkelanjutan
oleh Sujoko Efferin

Hak Cipta © 2021 pada penulis

Edisi Pertama; Cetakan Pertama – 2021
ISBN: 978-623-6476-43-7

SEKAPUR SIRIH

Prof. Basuki., M.Com(HONS), Ph.D., Ak., CMA., CA.
Guru Besar Akuntansi FEB Universitas Airlangga/ Ketua IAI
Wilayah Jawa Timur

Sungguh suatu kehormatan bagi saya ketika penulis, Profesor Sujoko Efferin yang merupakan kolega dan sahabat, meminta saya untuk memberi semacam endorsement terhadap buku yang beliau “Sistem Pengendalian Manajemen berbasis Spiritualitas untuk Pembangunan Berkelanjutan”. Menurut pandangan saya “roh” yang sangat kuat mewarnai buku ini terletak pada “Spiritualitas” dan “Pembangunan Berkelanjutan”, bukan pada Sistem Pengendalian Manajemen.

Spiritualitas dipahami sebagai konsep yang melingkupi sekaligus berada di dalam semua agama yaitu konsep tentang kebajikan, kasih sayang, berbagi, harmonisasi dengan sekaligus menjaga alam semesta. Dalam Islam misalnya, manusia diangkat sebagai khalifatullah fil ardh “wakil Tuhan di Bumi” harus bersikap dan bertingkah laku serta bertindak mencerminkan sifat-sifat Tuhan yang Pengasih, Penyayang, Pemaaf, Menjaga dan Memelihara dll. Sebagai wakil, manusia dalam segala aktivitasnya harus mampu menjabarkan sifat-sifat tadi, menyayangi dan menjaga manusia, lingkungan, dan alam. Itulah spiritualitas.

Substansi Pembangunan Berkelanjutan (Sustainable Development) adalah pembangunan yang bertujuan agar suasana dan lingkungan yang kita nikmati sebagai hasil pembangunan saat ini juga dapat dinikmati oleh anak cucu kita di masa yang akan datang. Artinya pembangunan yang kita lakukan sekarang tidak boleh mengorbankan kepentingan anak cucu dan generasi yang akan datang. Kita tidak boleh egois dengan mengeksplorasi

alam untuk kenikmatan saat ini, dan mewariskan kerusakan sosial dan kerusakan alam kepada generasi berikutnya.

Sutee Sujoko, demikian saya biasa memanggilnya, menggabungkan konsep Spiritualitas dengan Pembangunan Berkelanjutan menjadikan buku ini layak untuk dibaca dan menurut saya akan menjadi bacaan yang berbobot. Spiritualitas harus berada di setiap aktivitas manusia. Aktivitas bisnis, aktivitas membangun, sistem manajemen, sistem apapun dan semua aktivitas manusia harus berlandaskan pada sifat-sifat Tuhan dan diarahkan untuk kemaslahatan umat manusia dan seluruh makhluk. Itulah makna dari rahmatan lil 'alamin (rahmat bagi seluruh alam semesta).

Saya melihat, Sujoko juga ingin mengajak kita melihat kesalahan masa lalu dimana para ilmuwan saat itu atas nama modernism, mereka memisahkan ilmu dari agama dan values. Sehingga yang terjadi ilmu menjadi kering nilai, kita beragama ketika berada di masjid, gereja, pura, vihara, dan kelenteng, tetapi kita berubah menjadi binatang ekonomi sekeluarnya dari tempat ibadah. SPM yang berbasis Spiritualitas adalah salah satu usaha untuk kembali menempatkan manusia yang berbisnis, berekonomi, dan membangun tetapi sekaligus juga menyayangi, memelihara lingkungan sosial dan alam semesta. Ilmu dan spiritualitas kembali menjadi satu.

Selamat membaca buku ini, dan perlu.

Basuki (the suheng)

KATA PENGANTAR

Buku ini membahas tentang membangun spiritualitas dalam organisasi melalui rancangan dan implementasi sistem pengendalian manajemen. Spiritualitas telah menjadi sebuah kesadaran yang makin meningkat di dunia bisnis. Banyak orang telah merasakan bahwa materi yang berlimpah, status sosial yang tinggi, dan kekuasaan yang besar tidak membawa kebahagiaan namun justru mereka semakin tenggelam dalam penderitaan. Kemajuan teknologi dan pertumbuhan ekonomi justru membawa serta kesepian, kebencian, konflik, ketimpangan ekonomi, dan kerusakan lingkungan yang semakin parah. Materialisme dan hedonisme bukanlah jawaban atas pencarian kebahagiaan. Mereka justru bom waktu yang akan menghancurkan kita semua.

Spiritualitas adalah kesadaran tentang kesalingterkaitan di antara segala bentuk kehidupan dan ekosistem yang ada di Ibu Bumi dan semesta. Tujuan dari spiritualitas adalah kebahagiaan. Kesalingterkaitan ini menunjukkan bahwa kebahagiaan bukan bersifat individual melainkan kolektif. Kita akan bahagia jika orang lain dan seluruh makhluk hidup bahagia dengan ditunjang oleh lingkungan hidup yang sehat dan mendukung. Sebaliknya, masalah yang terjadi di sekitar kita juga akan menjadi masalah yang mendatangkan penderitaan bagi kita semua. Dalam dunia yang saling terkait, apapun yang kita lakukan akan membawa perubahan berantai dengan konsekuensi tertentu ke diri kita sendiri, umat manusia, dan segala bentuk kehidupan. Pikiran, ucapan, dan tindakan yang egoistik, cepat atau lambat akan menghancurkan kita sendiri.

Spiritualitas bukanlah agama tersendiri namun merupakan substansi keluhuran dan kebajikan universal yang dapat ditemui dalam ajaran berbagai agama dan tradisi. Spiritualitas adalah pemersatu umat manusia dan memungkinkan setiap orang untuk bekerjasama, apapun juga latar belakangnya. Spiritualitas juga dapat bertumbuh dalam diri setiap orang melalui cara hidupnya, apapun agamanya, bahkan yang tidak mengafiliasikan dirinya dalam agama tertentu.

Dalam tradisi Islam dikenal ungkapan “bekerja adalah beribadah”. Ini berarti bekerja dan berbuat kebaikan bukanlah dua hal yang terpisah. Kita dapat menjadi rahmat bagi semesta melalui peranan apapun yang kita mainkan di masyarakat. Dalam tradisi Katolik/Kristen dikenal ajaran tentang kasih dan pengorbanan. Kasih dan pengorbanan ini lebih luas dari sekedar pengorbanan fisik, namun juga pengorbanan nafsu dan keinginan demi pihak lain yang membutuhkannya. Dalam tradisi Hindu dikenal ungkapan *Tat Twam Asi* yang artinya: ia adalah kamu. Maknanya adalah menolong orang/makhluk lain berarti menolong diri sendiri dan menyakiti orang/makhluk lain berarti menyakiti diri sendiri. Dalam tradisi Buddhisme dikenal doa semoga semua makhluk berbahagia (*Sabbe Satta Bhavantu Sukhitatta*). Artinya kita berharap kebahagiaan yang sejati, terbebas dari penderitaan fisik dan mental, terbebas dari kemelekatan-kebencian-ketidaktahuan, dapat terwujud bukan hanya bagi kita saja namun juga bagi seluruh makhluk hidup. Dalam tradisi Khonghucu dikenal ajaran Tianren Heyi (天人合一) yang memiliki makna hidup selaras dengan semesta dan manusia. Ini mengandung norma holistik kehidupan yang menghormati alam dan orang lain dalam aktivitas sehari-hari.

Apakah spiritualitas dapat sejalan dengan kepentingan bisnis? Bagaimana memunculkan spiritualitas dalam bisnis dan perusahaan? Adakah parameter atau panduannya? Bagaimana mekanismenya dalam kehidupan organisasi? Pertanyaan-pertanyaan tersebut coba dijawab, paling tidak sebagian, dalam buku ini.

Spiritualitas sejalan dengan bisnis jika bisnis kita dan cara mengelolanya berwawasan keberlanjutan dalam jangka panjang. Ini disebut sebagai *sustainable development* yang berarti membangun dengan memenuhi kebutuhan kita saat ini tanpa mengorbankan kebutuhan generasi yang akan datang (GRI, 2018a). Tujuannya agar kita tidak merampas hak-hak generasi mendatang karena egoisme kita saat ini. Perusahaan perlu memiliki akuntabilitas yang holistik, yaitu akuntabilitas yang tidak hanya terhadap pemilik modal/investor namun juga terhadap pemasok, pelanggan dan pengguna produk, karyawan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Akuntabilitas yang holistik tersebut memungkinkan adanya *sustainable development*.

Jika kebahagiaan bersifat kolektif, maka upaya untuk mencapainya juga membutuhkan upaya kolektif. Spiritualitas dalam bisnis bertujuan membangun akuntabilitas yang holistik agar dapat menciptakan dunia yang lebih baik. Ini

membutuhkan upaya masing-masing perusahaan dan sekaligus kemitraan di antara perusahaan, pemerintah, perguruan tinggi, dan masyarakat secara global. Manusia perlu memiliki visi atau cita-cita bersama seperti apa pengertian dunia yang lebih baik sehingga kita dapat bekerjasama sesuai kondisi masing-masing untuk mewujudkannya.

Ada lima poin penting yang saling terkait yang dibahas dalam buku ini, yaitu: spiritualitas dalam bisnis dan di tempat kerja, *Sustainable Development Goals* (SDG) 2030, *Global Reporting Initiative* (GRI), *circular economy*, dan sistem pengendalian manajemen (SPM). Spiritualitas adalah landasan filosofisnya, SDG 2030 adalah visinya, GRI adalah parameternya, dan *circular economy* adalah model bisnisnya. Dan yang terakhir, SPM adalah sistem yang mengintegrasikan hal-hal di atas sekaligus menyediakan mekanisme untuk mengelola segala aktivitas perusahaan agar dapat mencapai visi global tersebut.

SPM dapat mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam sebuah rangkaian pengendalian yang saling terkait, yaitu pengendalian budaya, proses, dan hasil. Pengendalian budaya membangun budaya organisasi yang spiritual dan menginternalisasikan nilai-nilai tersebut ke dalam setiap anggota organisasi. Pengendalian budaya berbasis spiritual yang efektif akan memungkinkan terciptanya makna yang mendalam tentang aktivitas yang dilakukan yang melampaui sekedar keinginan egoistik untuk mendapatkan kesejahteraan materi. Hal ini akan menciptakan sikap dan perilaku yang berwelas asih dan tidak egois terhadap seluruh anggota organisasi dan pihak eksternal di sepanjang rantai pasok *upstream* dan *downstream* perusahaan. Budaya organisasi semacam ini akan menimbulkan kebahagiaan di tempat kerja dan, pada gilirannya, mendukung terciptanya kinerja organisasi yang unggul.

Pengendalian proses dan hasil merupakan bentuk pengendalian formal/birokratis untuk memantau apakah aktivitas yang dilakukan dan hasil akhirnya dari *responsibility centres* dalam organisasi sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan. Apa yang diinginkan perusahaan tentunya merujuk kepada visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Jika perusahaan menjadikan SDG 2030 sebagai rujukan untuk visi, misi, tujuan, dan strateginya, maka akan tercipta keselarasan antara aktivitas bisnis perusahaan dengan upaya untuk menciptakan dunia yang lebih baik. Alat-alat pengendalian manajemen yang digunakan merujuk kepada parameter di atas (GRI) yang disesuaikan dengan model bisnis yang diterapkan. Transformasi model bisnis konvensional menuju *circular economy*

membutuhkan proses dan waktu sehingga tidak dapat dilakukan dalam sekejap mata. Pengendalian proses dan hasil dapat menjadi alat untuk mengkomunikasikan harapan perusahaan dan memantau kemajuan kinerja komersial, sosial, dan lingkungan hidupnya secara bertahap.

Pengendalian budaya, proses, dan hasil adalah saling terkait. Dengan pengendalian budaya yang kuat, maka pengendalian proses dan hasil dapat dipermudah dan dalam batas tertentu disederhanakan. Sebaliknya, pengendalian proses dan hasil juga dapat menjadi sarana edukasi terhadap anggota organisasi sekaligus menguatkan pengendalian budaya yang ada. Hubungan dua arah ini yang membuat SPM menjadi sebuah sistem yang dinamis, beradaptasi sesuai perubahan lingkungan bisnis, dan membutuhkan seni untuk dapat menyesuaikan implementasinya dalam sebuah perusahaan.

Penulis berharap buku ini bermanfaat bagi para praktisi bisnis, akademisi, pembelajar, dan pemerhati akuntansi yang menginginkan adanya sebuah dunia yang lebih baik. Penulis juga berharap buku ini dapat menginspirasi mereka yang menginginkan kehidupan yang lebih bermakna dan berbahagia. Segala kritik dan masukan akan menjadi pemicu untuk perbaikan dan pengembangan akademik di bidang sistem pengendalian manajemen ke depannya Selamat membaca!

Salam bahagia

Surabaya, 18 Oktober 2021

Sujoko

Daftar Isi

Sekapur Sirih

Kata Pengantar

Daftar Isi

Daftar Gambar

Daftar Tabel

Bab 1. Ego, Kebahagiaan, dan Interbeing

1.1. Ego sebagai akar masalah

1.2. Ego dalam konteks bisnis

1.3. Kebahagiaan vs kepuasan: Peranan mindfulness

1.4. Interbeing: Kesalingterkaitan dan perubahan terus menerus

1.5. Studi kasus interbeing dalam organisasi

1.6. Konklusi

Bab 2. Spiritualitas dan Akuntabilitas Organisasi

2.1. Spiritualitas: Apa dan mengapa

2.2. Spiritualitas dan sustainable development

2.3. Spiritualitas di tempat kerja

2.4. Model organisasi: Materialistik vs spiritual

2.4.1. Organisasi materialistik

2.4.2. Organisasi spiritual

2.5. Sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas

2.6. Konklusi

Bab 3. Upaya Global untuk Menciptakan Dunia yang Lebih Baik

3.1. Sustainable development goals (SDG) 2030

3.1.1. Menghapus kemiskinan

3.1.2. Mengakhiri kelaparan

- 3.1.3. Kesehatan yang baik dan kesejahteraan
 - 3.1.4. Pendidikan bermutu
 - 3.1.5. Kesetaraan gender
 - 3.1.6. Akses air bersih dan sanitasi
 - 3.1.7. Energi bersih dan terjangkau
 - 3.1.8. Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi
 - 3.1.9. Infrastruktur, industri, dan inovasi
 - 3.1.10. Mengurangi ketimpangan
 - 3.1.11. Kota dan komunitas yang berkelanjutan
 - 3.1.12. Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab
 - 3.1.13. Penanganan perubahan iklim
 - 3.1.14. Menjaga ekosistem laut
 - 3.1.15. Menjaga ekosistem darat
 - 3.1.16. Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat
 - 3.1.17. Kemitraan untuk mencapai ujuan
- 3.2. Global reporting initiative (GRI)
 - 3.2.1. Apa dan mengapa standar GRI
 - 3.2.2. Kemitraan dan program kerja
 - 3.2.3. Sekilas tentang standar GRI
 - 3.3. Platform for accelerating the circular economy (PACE)
 - 3.3.1. Apa itu circular economy
 - 3.3.2. Apa dan mengapa PACE
 - 3.3.3. Kemitraan dan agenda tindakan
 - 3.4. Konklusi

Bab 4. Model Konseptual Sistem Pengendalian Manajemen

- 4.1. Sistem pengendalian manajemen: Pengertian, peranan, dan catatan kritis
 - 4.1.1. Model generik SPM
 - 4.1.2. Tiga masalah generik pengendalian
 - 4.1.3. Beberapa catatan kritis
- 4.2. Sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas

- 4.2.1. Model konseptual sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas
- 4.2.2. Sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas dan sustainable development
- 4.3. Konklusi

Bab 5. Sistem Pengendalian Manajemen: Membangun Budaya Organisasi

- 5.1. Budaya organisasi: Pengertian dan peranan
- 5.2. Nilai-nilai spiritual dalam budaya organisasi
 - 5.2.1. Nilai welas asih dalam budaya organisasi
 - 5.2.2. Nilai keterbukaan
 - 5.2.3. Nilai kerjasama
 - 5.2.4. Nilai inovasi/kreativitas
 - 5.2.5. Nilai menghargai keberagaman
 - 5.2.6. Kesatuan di antara nilai-nilai budaya organisasi
- 5.3. Metode pembentukan budaya organisasi berbasis spiritualitas
 - 5.3.1. Keteladanan pemimpin
 - 5.3.2. Komunikasi berkesadaran penuh (mindful communication)
 - 5.3.3. Meditasi
 - 5.3.4. Artefak visual
 - 5.3.5. Program rekrutmen dan pengembangan karyawan
 - 5.3.6. Aksi lapangan
 - 5.3.7. Keterlibatan anggota organisasi dalam kepemilikan perusahaan
- 5.4. Konklusi

Bab 6. Sistem Pengendalian Manajemen: Perolehan Input

- 6.1. Pengendalian manajemen konvensional untuk perolehan input
- 6.2. Pengendalian manajemen berbasis spiritualitas untuk perolehan input
 - 6.2.1. Pusat kepedulian: Pemasok dan masyarakat

- 6.2.2. Pusat kepedulian: Karyawan
- 6.2.3. Pusat kepedulian: Lingkungan hidup
- 6.2.4. Integrasi misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam perolehan input
- 6.3. Studi kasus perolehan input
- 6.4. Konklusi

Bab 7. Sistem Pengendalian Manajemen: Penciptaan Output

- 7.1. Pengendalian manajemen konvensional untuk penciptaan output
- 7.2. Pengendalian manajemen berbasis spiritualitas untuk penciptaan output
 - 7.2.1. Pusat kepedulian: Pengguna produk
 - 7.2.2. Pusat kepedulian: Karyawan
 - 7.2.3. Pusat kepedulian: Masyarakat umum
 - 7.2.4. Pusat kepedulian: Lingkungan hidup
 - 7.2.5. Integrasi misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam penciptaan output
- 7.3. Studi kasus penciptaan output
- 7.4. Konklusi

Bab 8. Sistem Pengendalian Manajemen: Komunikasi Pasar dan Penjualan

- 8.1. Dilema praktek pemasaran
- 8.2. Pengendalian manajemen konvensional untuk komunikasi pasar dan penjualan
- 8.3. Pengendalian manajemen berbasis spiritualitas untuk komunikasi pasar dan penjualan
 - 8.3.1. Pusat kepedulian: Pelanggan
 - 8.3.2. Pusat kepedulian: Karyawan
 - 8.3.3. Pusat kepedulian: Masyarakat umum
 - 8.3.4. Pusat kepedulian: Lingkungan hidup
 - 8.3.5. Integrasi misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam komunikasi pasar dan penjualan
- 8.4. Studi kasus komunikasi pasar dan penjualan
- 8.5. Konklusi

Bab 9. Konklusi: Melampaui Sang Ego

9.1. Dari spiritualitas menjadi visi

9.2. Dari visi menjadi parameter

9.3. Dari parameter menjadi model bisnis

9.5. Dari model bisnis menjadi sistem pengendalian manajemen

9.6. Kebahagiaan sejati bermula dari pikiran

Daftar Pustaka

Daftar Endorsement

Daftar Tabel

Tabel 6.1. SPM konvensional untuk perolehan input

Tabel 6.2. SPM berbasis spiritualitas untuk perolehan input

Tabel 6.3. Integrasi misi komersial, sosial dan lingkungan hidup dalam perolehan input untuk setiap *responsibility centre*

Tabel 7.1. SPM konvensional untuk penciptaan output

Tabel 7.2. SPM berbasis spiritualitas untuk penciptaan output

Tabel 7.3. Integrasi misi komersial, sosial dan lingkungan hidup dalam penciptaan output untuk setiap *responsibility centre*

Tabel 7.4. Parameter *sustainability* Kao Corporation (Kao, 2021)

Tabel 8.1. SPM konvensional untuk komunikasi pasar dan penjualan

Tabel 8.2. SPM berbasis spiritualitas untuk komunikasi pasar dan penjualan

Tabel 8.3. Integrasi misi komersial, sosial dan lingkungan hidup dalam komunikasi pasar dan penjualan untuk setiap *responsibility centre*

Tabel 8.4. Parameter *sustainability* BCA (BCA, 2021)

Daftar Gambar

Gambar 3.1. Sustainable development goals 2030

Gambar 4.1. Model konseptual sistem pengendalian manajemen

Gambar 4.2. Sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas

Gambar 4.3. Sistem pengendalian manajemen dan *sustainable development*

Gambar 5.1. Kantor Google di Singapura

Gambar 5.2. Kantor Steelcase di Shanghai, China

Gambar 5.3. Perpustakaan UBAYA

Bab 1

Ego, Kebahagiaan, dan Interbeing

A flower is made of non-flower elements. It has no independent, individual existence. It “inter-is” with everything else in the universe.
(Thich Nhat Hanh)

Seorang pensiunan, ex pimpinan sebuah perusahaan multinasional terkemuka, sebut saja Frank, mengisahkan pengalamannya sebagai berikut (Marques, 2019b: 341-342). Saat ia masih aktif bekerja sebagai salah satu pimpinan ia merasa sangat bangga dengan status dan pencapaiannya sehingga setiap kali menerima panggilan telpon ia selalu menyebutkan nama dirinya dan nama perusahaannya. Nama diri dan perusahaan tersebut telah menjadi *identitasnya* yang selalu melekat baik saat menjawab panggilan telepon di kantor maupun di rumah. Anggota keluarganya seringkali tertawa jika mendengar dia mengawali pembicaraan di telpon dengan penyebutan tersebut. Namun ia adalah seorang yang sangat baik dan teman bicara yang menyenangkan. Di kemudian hari ada dua hal yang terjadi bersamaan: ia memasuki masa pensiun dan sekaligus saat itu terjadi krisis ekonomi yang menyebabkan tunjangan pensiun yang ia terima nyaris tidak bernilai lagi. Perusahaan di mana ia pernah mengabdikan selama lebih dari 40 tahun tidak mau mempedulikan masalah yang dihadapi para pensiunannya karena mereka dianggap tidak lagi berguna bagi perusahaannya. Keadaan telah *berubah*, Frank sudah *digantikan dan dilupakan*. Akibatnya, Frank yang dulunya seorang yang sangat bangga dengan *identitas* dirinya menjadi jatuh miskin dan kehilangan kepercayaan terhadap sesuatu yang dulunya dia anggap sangat berharga sebagai identitasnya. Untuk menyambung kehidupannya, dia bergantung pada uang pemberian anak-anaknya yang telah bekerja.

Ilustrasi tersebut menunjukkan betapa segala sesuatu saling terkait dan tidak ada yang permanen, termasuk pencapaian dan kebanggaan terhadap prestasi kita saat ini. Hal ini termasuk identitas, kebanggaan, dan apapun yang telah kita capai atau yang sedang kita kejar. Situasi di tempat kerja akhir-akhir ini mulai menunjukkan berbagai perubahan ke arah yang positif seiring dengan mulai munculnya kesadaran baru tentang pentingnya welas asih di tempat kerja. Namun sebagian besar organisasi cenderung masih menggunakan paradigma materialistik dalam memandang keberadaan anggota organisasinya: apa yang bisa mereka dapatkan dari para karyawannya.

Jika kita pernah mengalami sendiri berbagai gejolak dalam studi, karir, maupun kehidupan pribadi kita, mungkin kita akan menemukan berbagai pertanyaan mendasar tentang kehidupan: Apa yang sebenarnya penting dalam hidup ini? Apa sebenarnya tujuan hidup kita? Mengapa saya ada di sini? Siapakah saya? Mengapa saya menderita? Mengapa kegembiraan yang saya rasakan dengan cepat hilang seperti ditiup angin? Saat kita mulai mengajukan pertanyaan-pertanyaan tersebut, saat itulah kita mulai melihat segala sesuatu menembus apa yang nampak di permukaan. Itulah pintu masuk awal kita untuk memahami apa yang ada melampaui ruang dan waktu, sesuatu yang transendental.

1.1. Ego sebagai akar masalah

Ego adalah diri kita yang membedakan kita dengan pihak lain (Cambridge Dictionary; Merriam-Webster Dictionary). Dengan kata lain, ego adalah identitas yang kita genggam, pertahankan, tingkatkan secara terus menerus. Kita berjuang agar identitas kita tidak hilang dan dihormati di mata orang lain. Bagi sebagian kita mungkin ego kita adalah identitas sebagai direktur perusahaan yang cakap, pemilik perusahaan yang dikagumi karena prestasi dan kekayaannya, orang yang dibanggakan keluarga besar dan teman-teman, orang yang rupawan secara fisik, tokoh masyarakat yang dermawan dan suka menolong, dan lain-lain. Namun kisah tentang Frank di atas menunjukkan identitas diri adalah sebuah konsep yang terus berubah seiring perubahan dalam diri sendiri maupun lingkungan di sekitar kita. Apa yang kita genggam erat dan pertahankan mati-matian sesungguhnya hanyalah sebuah ilusi diri sendiri yang menganggap bahwa segala sesuatu tidak akan berubah/memiliki nilai inherent yang melekat dan dapat dilekati.

Dalam tradisi Buddhisme, ego adalah ilusi tentang *aku* yang tercipta dalam pikiran kita sendiri. Ilusi ini melahirkan konsep tentang milikku, kepentinganku, keberhasilanku, kehormatanku, penderitaanku dan seterusnya. Aku harus mempertahankan dan selalu meningkatkan apa yang menjadi milikku sehingga hal ini menimbulkan eksploitasi, persaingan, dan penderitaan baik bagi diri sendiri maupun bagi orang dan makhluk lain, serta Ibu Bumi. Kita merasa bahwa kita ada karena kemampuan kita untuk mencapai prestasi saat ini. Jika milik atau prestasi kita berkurang maka identitas (kehormatan) kitapun berkurang dan kita menderita. Kita menjadi terisolasi secara psikis dan tanpa sadar menumbuhkembangkan konsep keterpisahan diri kita dari orang lain dan lingkungan berupa konsep *aku, kamu, kami, dan mereka*.

Pada dasarnya, manusia hidup dalam lautan konsep dan label yang diciptakannya sendiri dan secara bertahap menganggap konsep/label tersebut adalah objektif dan berada di luar diri sendiri. Saat kita menganggap bahwa sebuah konsep bersifat objektif, maka kita merasa bahwa kita harus mengejar dan mendapatkannya karena *semua orang juga melakukan demikian*. Konsep-konsep tersebut memiliki berbagai dimensi yang saling terkait tentang apa yang dianggap baik dan tidak baik, disukai atau tidak disukai, bermanfaat atau tidak bermanfaat, dan sebagainya. Dari berbagai dimensi yang ada, manusia membuat skala prioritas yang menjadi pilihan hidupnya dalam jangka pendek dan jangka panjang. Manusia merencanakan dan berharap hidupnya akan sesuai dengan konsep yang menjadi obsesinya sehingga dapat memuaskan egonya. Ego yang menuntut bukan memberi, ego yang berharap semoga kita dapat terhindar dari hal-hal negatif dan membiarkan pihak lain yang mengalaminya. Kita seringkali tidak mencoba mengenali akar masalah yang ada dan hanya peduli pada kepentingan kita sendiri. Sesungguhnya, hal-hal negatif yang menimpa pihak lain juga akan berdampak ke kita, cepat atau lambat.

Perubahan seiring berjalannya waktu menjadikan manusia mengalami kekecewaan terus menerus. Kegembiraan yang muncul bersifat sesaat dan disusul dengan kekecewaan. Secara mental kita berada dalam kondisi naik turun, gembira-sedih-gembira-sedih dan seterusnya. Ekspektasi atau harapan yang tidak tercapai mendatangkan ketakutan, kekuatiran, kebencian, kepahitan, bahkan keputusasaan. Konflik antar manusia dan kelompok dalam konteks negara, masyarakat, dan organisasi adalah konflik antar ego. Ego yang mencoba mengendalikan lingkungan sekitar agar sesuai ekspektasinya. Ini

melahirkan perang, terorisme, ketakutan, kekuatiran, ketiadaan toleransi, ketamakan, penindasan, ketidakadilan, dan eksploitasi manusia dan alam secara tidak bertanggungjawab. Ini adalah akibat dari ilusi sang ego bahwa ia akan lebih berbahagia kalau keinginannya terpenuhi dan sebaliknya ia akan menderita jika keinginannya tak tercapai. Maka ego akan terus berlari mencoba mendapatkan apa yang diinginkannya.

1.2. Ego dalam konteks bisnis

Dunia bisnis saat ini sedang bertransformasi dari bisnis skala lokal dan nasional menjadi skala global, dari model bisnis yang mengandalkan pada cara kerja berbasis upaya individual sebuah perusahaan untuk mencari keuntungan dan pemrosesan data melalui komputer menjadi berbasis pada kemitraan strategis dari berbagai pihak di luar perusahaan dan teknologi informasi berbasis Revolusi Industri 4.0 yang secara bertahap mengandalkan pada *artificial intelligence* (AI), *internet of things* (IOT), robotika, dan digitalisasi. Perusahaan tidak lagi cukup hanya dengan menjual produk untuk dapat hidup dan berkembang, namun perlu memahami posisinya dalam keseluruhan rantai pasok (*supply chain*) yang ada, mengenali siapa saja *stakeholders* yang ada dalam ekosistemnya, dan mampu memberikan nilai yang bermakna bagi para *stakeholders*-nya untuk *sustainability* (keberlangsungan) dalam ekosistem tersebut. Interdependensi di antara perusahaan, pemilik, pelanggan, pemasok dan masyarakat umum telah mencapai sebuah bentuk yang disebut sebagai *global interdependence* (Marques, 2008). Bisnis memiliki kapasitas yang besar untuk membawa perubahan yang positif maupun negatif dalam dunia yang kita tinggali. Dengan kata lain, legitimasi sebuah bisnis ditentukan dari nilainya bagi seluruh pihak-pihak dalam ekosistem bisnisnya yang melampaui batas-batas negara, ruang dan waktu.

Survey yang dilakukan oleh Boston Consulting Group 2020 (<https://www.bcg.com/publications/2020/sustainability-matters-now-more-than-ever-for-consumer-companies>) menunjukkan bahwa pandemi telah menyebabkan manusia makin peduli dengan kerusakan lingkungan hidup dan berkomitmen untuk mengatasinya. Survey global yang dilakukan oleh The Global Survey (2020) pada September 2018-Juni 2019 terhadap sekitar 27,000 responden yang mewakili pelaku usaha, pemerintahan, ilmuwan,

media, dan masyarakat umum menunjukkan bahwa upaya menciptakan *sustainability development* memerlukan dukungan dari pemerintah, sektor swasta (bisnis dan industri), lembaga penelitian, NGO, dan media. Selain itu, peranan dari sektor swasta yang diharapkan adalah untuk mendukung penciptaan aktivitas produksi dan konsumsi yang bertanggung jawab, menanggulangi perubahan iklim, dan menyiapkan infrastruktur dan inovasi yang diperlukan. Hal menarik lainnya adalah kaum milenial (usia di bawah 20 tahun) menganggap isu yang paling urgen saat ini adalah menanggulangi perubahan iklim, pendidikan yang bermutu, dan kesehatan dan kesejahteraan mental. Setiap manusia memiliki kemampuan untuk berkontribusi dalam mewujudkan dunia yang lebih baik dan ini akan menjadi sebuah kekuatan besar jika masyarakat bisnis dan industri dapat mengambil inisiatif untuk membantu menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup dan memberikan kesejahteraan bagi semuanya.

Dalam dunia bisnis seringkali kita mendengar “mantra suci” yang dianggap sebagai prinsip dasar ekonomi yaitu “mendapatkan hasil sebanyak-banyaknya dengan pengorbanan sekecil-kecilnya.” Prinsip ini tidak saja terlalu sempit dalam memandang makna kehidupan namun juga mengembangkan mentalitas egoisme dan sudah tidak sesuai dengan perkembangan jaman. *Free market approach* saat ini sudah menjadi pegangan utama dalam regulasi pembangunan ekonomi dengan indikator GDP dan pertumbuhan ekonomi sebagai tolok ukur keberhasilan perekonomian sebuah negara. Di satu sisi, indikator ini menunjukkan kemampuan sebuah negara dalam mengembangkan kegiatan ekonominya, namun di sisi lain indikator ini “menyembunyikan” banyak masalah yang lebih penting, di antaranya ketimpangan dan distribusi pendapatan, konflik sosial, kerusakan lingkungan hidup, dan hilangnya kearifan lokal sebagai jati diri sebuah bangsa. Selain itu, indikator-indikator ekonomi yang ada melupakan “pengalaman” berkehidupan anggota masyarakat yang jauh lebih luas maknanya. Apakah banyaknya uang yang kita keluarkan sudah mencerminkan ketercapaian nilai-nilai, tujuan, dan makna terdalam kehidupan? Seberapa jauh kita puas dengan kehidupan ini? Kita membutuhkan nilai, tujuan dan makna kehidupan yang mencerminkan kemampuan kita untuk mengurangi penderitaan di bumi yang disebabkan oleh kelaparan, kurangnya air bersih, kurangnya sanitasi, dan ketiadaan rumah/tempat tinggal. Hidup yang bermakna berasal dari pekerjaan yang bermakna mulia, kualitas hubungan kita dengan alam dan orang lain, dan perilaku mengkonsumsi secara

sadar penuh (*mindful consumption*) dengan menggunakan lebih sedikit sumber daya demi kebutuhan generasi berikutnya. Ini adalah bentuk akuntabilitas kita terhadap kehidupan, demi menciptakan *sustainable development* (pembangunan yang berkelanjutan).

Kapitalisme global yang muncul sudah terlalu lama dilandasi oleh keinginan sempit untuk mencari keuntungan sebesar-besarnya dengan mengorbankan banyak hal, baik bagi kehidupan generasi saat ini maupun generasi yang akan datang. Kita melihat bagaimana prinsip “mendapatkan hasil sebanyak-banyaknya dengan pengorbanan sekecil-kecilnya” sudah diturunkan menjadi beberapa ukuran yang merupakan patokan bagi kebanyakan pelaku usaha maupun profesional yang bekerja di dalam perusahaan dalam bentuk produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas. Istilah-istilah seperti kebajikan, gotong royong, solidaritas, kebahagiaan, makna kehidupan, dan sebagainya menjadi istilah “asing” yang jauh dari pengajaran ekonomi dan bisnis. Seolah-olah bisnis adalah sebuah dunia yang hanya berhubungan dengan pemenuhan kepentingan egoistik semata sedangkan istilah-istilah “asing” tersebut adalah urusan pelajaran agama, Pancasila, kewarganegaraan, dan pendidikan orang tua ke anak kecil saja. Hasilnya adalah bisnis seringkali menjadi sumber masalah daripada solusi masalah. Bisnis yang egois hanya menghasilkan ketimpangan ekonomi, kerusakan lingkungan, masyarakat yang merasakan kekosongan dalam hidup, kebencian, konflik bersenjata, narkoba, dan hilangnya nilai-nilai keluarga dan kearifan lokal.

Kinerja bisnis yang banyak diajarkan di sekolah bisnis cenderung didasarkan pada kesuksesan materi dan penguasaan yang kuat terhadap yang lemah. Kita sangat fasih jika bicara tentang penguasaan pangsa pasar, memenangkan persaingan, beroperasi lebih produktif dan efisien, keuntungan yang sebesar-besarnya untuk meningkatkan *value of the firm*, kualitas produk sebagai senjata untuk berkompetisi, dan prinsip *stick and carrot* untuk mempekerjakan dan membuat orang lain patuh. Seolah-olah jika semuanya itu tercapai maka kejayaan dan kekayaan akan kita dapatkan dan dengan itu kita menjadi “bahagia”. Meskipun topik-topik tersebut tentu ada manfaatnya namun jika “overdosis” maka berpotensi mereduksi tujuan hidup mereka yang terlibat dalam aktivitas bisnis seolah-olah kebahagiaan diukur dengan banyaknya uang dan kekuasaan yang kita peroleh.

Jika mau jujur, orientasi terhadap ego dan sensasi kepuasan justru menjadikan kita makin menderita. Semakin banyak uang, justru semakin besar pula stress karena

kekuatiran, ketakutan, kebencian, keterasingan, dan keinginan untuk mendapatkan lebih lagi. Materi yang kita dapatkan membuat kesehatan mental dan fisik kita seringkali memburuk karena stress yang mengikutinya. Dan akhirnya materi tersebut lebih banyak kita habiskan untuk biaya menyembuhkan penyakit yang kita alami. Walaupun kita berhasil mengatasi penyakit tersebut untuk sementara, kita juga harus berpantang banyak hal untuk tetap menjaga kesehatan kita. Belum lagi kita terlanjur kehilangan banyak waktu untuk bersama dengan orang-orang yang kita cintai demi mengejar materi dan kekuasaan. Di akhir hari, kita melihat banyak uang menumpuk di rekening bank kita namun tidak ada yang bisa kita gunakan untuk menambah kebahagiaan kita.

1.3. Kebahagiaan vs kepuasan: Peranan mindfulness

Banyak orang tidak dapat membedakan antara kebahagiaan dengan kepuasan (Rospitadewi dan Efferin, 2017). Kepuasan berhubungan dengan sensasi sesaat yang dapat berasal dari materi, kekuasaan, pengalaman, relasi, pencapaian keinginan tertentu, pengakuan, dan sebagainya. Dengan kata lain, kepuasan berasal dari apa yang bisa diperoleh dari objek-objek eksternal di luar diri untuk memenuhi keinginan ego kita. Kebahagiaan, di lain pihak, berasal dari dalam diri sendiri yaitu pada saat kita dapat mengenali dan menyadari apapun yang ada dalam diri maupun di lingkungan sekitar kita, menerima segala sesuatu apa adanya, bersyukur akan apapun yang kita dapatkan tanpa menghakimi menyenangkan atau tidak, tidak diperbudak oleh keinginan mendapatkan sensasi yang kita anggap “menyenangkan”, dan berbagi apa yang kita miliki ke pihak lain (orang lain, binatang, tumbuhan). Banyak orang mengejar kepuasan karena mengira kepuasan itulah kebahagiaan, namun saat sensasi kepuasan itu menghilang mereka merasa menderita dan mencari sensasi berikutnya untuk menutupi kekosongan tersebut. Kepuasan adalah ilusi tentang kebahagiaan.

Meskipun kita mendapatkan hal-hal yang kita anggap “baik”, namun jika pikiran kita dipenuhi oleh kekuatiran, ketakutan, kemarahan, dan kebencian, maka kita tidak akan pernah bisa menikmatinya. Sebaliknya, jika yang terjadi disekitar kita “tidak baik” namun pikiran kita dipenuhi oleh kedamaian, penerimaan, dan rasa bersyukur, maka kita akan dapat menikmati setiap momen dalam kehidupan kita. Ini menjelaskan mengapa banyak

orang yang secara materi berlimpah namun tetap merasa hidupnya kosong, frustrasi, dan akhirnya terjebak dalam berbagai tindakan yang justru mengakibatkan penderitaan berkepanjangan ke diri sendiri maupun orang lain seperti stress, tindakan kriminal, narkoba, dan obesitas. Sebaliknya, ada orang yang hidupnya sederhana dan tidak berlimpah materi namun memiliki kegembiraan, kedamaian, dan kesehatan mental dan fisik yang baik. Jadi sesungguhnya kebahagiaan tidaklah tergantung pada apa yang ada di luar diri kita namun pada bagaimana pikiran kita menyikapi segala sesuatu yang terjadi di luar diri.

Bagaimana cara melatih pikiran agar dapat lebih berbahagia? Jawabannya adalah dengan berlatih *mindfulness* (kesadaran penuh – *eling lan waspodo, nrimo ing pandum*). *Mindfulness* adalah energi yang menjaga agar pikiran tetap berada di sini dan sekarang (*here and now*), tidak terpenjara oleh masa lalu maupun terobsesi masa depan (Thich, 1987). *Mindfulness* berarti pikiran kita fokus, dan sadar apa sedang kita lakukan, sungguh-sungguh hadir dan terkoneksi dengan siapa saja yang ada di sekitar kita di sini dan sekarang (Thich, 1988; Efferin dan Hutomo, 2021; Tan 2012; Schaufenbuel, 2014). Pada saat seseorang berada dalam kondisi *mindful* (sadar penuh), ia akan melihat segala sesuatu apa adanya dan tidak larut dalam emosi sesaat, prasangka, obsesi, dan penghakiman yang seingkali mendatangkan penyesalan dan penderitaan baik bagi diri sendiri maupun orang lain. Pada saat itu, ia akan lebih mampu untuk mengenali dan menerima apapun yang terjadi secara apa adanya dan jernih sehingga memungkinkannya untuk merespons berbagai hal dan mengambil putusan secara lebih tepat. *Mindfulness* dalam berinteraksi juga memungkinkan seseorang untuk mendengar dan memahami masalah secara lebih dalam, memahami situasi batin lawan bicara, dan merespons dengan kata-kata yang lebih positif/membangun untuk mengurangi penderitaan orang lain. Jadi, *mindfulness* memungkinkan seseorang untuk secara bertahap membebaskan dirinya dari kecenderungan melekat pada objek eksternal demi mencari sensasi kepuasan sesaat yang egoistik dan mulai menemukan kejernihan berpikir, menerima kondisi apapun yang ada di dalam dirinya, mensyukuri dan secara bertahap berempati ke diri sendiri dan orang lain, hal mana yang mengkondisikan pembentukan kebahagiaan yang sejati.

Pentingnya *mindfulness* dalam mendukung kebahagiaan seseorang didukung dengan banyak riset ilmiah dari berbagai bidang ilmu. Antara lain, Calcagni dan Salanova (2018) menemukan bahwa *mindfulness* yang diterapkan dalam program *Mindfulness Based*

Intervention (MBI) terbukti meningkatkan produktivitas dan kebahagiaan untuk menciptakan praktek organisasional yang sehat. Selain itu, Crego dkk (2021) menemukan bahwa *mindfulness* meningkatkan kebahagiaan, menurunkan kecemasan, dan gejala depresi. Campos dkk (2016) menemukan bahwa semakin sering meditasi *mindfulness* dilakukan, *self-compassion* dan kebahagiaan semakin meningkat. Masih banyak lagi riset lain yang sudah dilakukan dan ini menunjukkan bahwa hubungan antara *mindfulness* dan kebahagiaan bukan sekedar mitos atau doktrin namun memiliki justifikasi ilmiahnya.

Mindfulness dapat dilatih melalui meditasi berkesadaran penuh dan membiasakan diri untuk secara berkala berhenti sejenak dan fokus ke nafas kita untuk mengembalikan kesadaran ke apa yang sedang terjadi dalam diri kita maupun di sekitar kita. Berbagai riset ilmiah di bidang psikologi, psikiatri, *neuroscience*, kedokteran, dan bisnis menunjukkan bahwa meditasi *mindfulness* berdampak antara lain: menurunkan tingkat kecemasan; meningkatkan aktivitas listrik di bagian otak yang berhubungan dengan emosi positif; meningkatkan kreativitas; mereduksi konflik; meningkatkan empati; meningkatkan kekebalan tubuh; meningkatkan efektivitas gelombang otak yang berhubungan dengan memori, pembelajaran dan persepsi; menyehatkan kondisi kulit, mempertebal neo cortex (lapisan otak yang berhubungan dengan pemrosesan perhatian, persepsi sensory, perintah motorik, penalaran dan bahasa) (Tan, 2012; Schaufenbuel, 2014). Aspek-aspek tersebut berkaitan dgn *personal well-being* yang erat hubungannya dengan kesehatan mental dan fisik, kinerja individual dan organisasional, dan pembentukan budaya organisasi yang baik. Hal mana sangat dibutuhkan dalam perkembangan bisnis yang sangat cepat dewasa ini terkait dengan munculnya Revolusi Industri 4.0 dan perubahan cara kerja di tempat kerja. Untuk latihan meditasi *mindfulness* akan dibahas pada bab lain dari buku ini.

Meditasi *mindfulness* juga makin banyak diterapkan di berbagai perusahaan besar sebagai pengembangan budaya organisasi, iklim kerja, dan kesejahteraan (*well-being*) para anggota organisasi di berbagai negara termasuk Indonesia. Beberapa contoh perusahaan yang sudah menerapkan metode meditasi *mindfulness* diantaranya adalah Google, Salesforce, General Mills, Adobe, Aetna, Goldman Sachs, Ernst and Young, PWC, dan Garuda Food. *Mindfulness* merupakan fondasi dari spiritualitas di tempat kerja. Dapat disimpulkan bahwa manfaat meditasi *mindfulness* telah teruji secara ilmiah dan dapat

dirasakan langsung manfaatnya baik dalam kehidupan kerja maupun pribadi maupun individual dan organisasional.

1.4. Interbeing: Kesalingterkaitan dan perubahan terus menerus

Istilah *interbeing* (berasal dari bahasa Sansekerta: *pratīyasamutpāda* - प्रतीत्यसमुत्पाद) diperkenalkan oleh Thich Nhat Hanh, seorang monastik Buddhis, pendiri Plum Village Monastery di Perancis. *Interbeing* terdiri dari kesalingterkaitan (*interconnectedness*) dan perubahan terus menerus (*impermanence*). Segala komponen yang ada di alam semesta memiliki *kesalingterkaitan* satu dengan yang lainnya. Satu komponen mengkondisikan munculnya komponen lainnya dan jika salah satu komponen dihilangkan, maka yang lain pun tidak ada sehingga tidak satupun komponen dapat berdiri sendiri atau memiliki inti kekal mandiri. Sebuah ungkapan sederhana yang diberikan Thich menggambarkan hal ini: “*a flower is made of non-flower elements*” yang berarti bunga adalah manifestasi dari hujan, awan, angin, mineral, air, dan berbagai komponen lainnya yang menentukan eksistensi dan keindahan bunga tersebut. Bunga itu sendiri adalah konsep dan tidak memiliki elemen inti yang mandiri yang dapat dipisahkan dari komponen lainnya. Jika satu saja komponen dihilangkan, maka bunga tersebut tidak lagi ada.

Karena adanya *kesalingterkaitan*, maka muncullah *perubahan terus menerus*. Jika ada perubahan dalam satu komponen akan melahirkan efek berantai yang mengubah konfigurasi yang ada sehingga bermanifestasi dalam bentuk yang berbeda yaitu bunga jenis lainnya atau non-bunga. Contoh lainnya adalah laptop. Apakah yang dimaksud dengan laptop? Laptop adalah konsep yang kita berikan untuk kombinasi *storage device*, *cashing*, *USB drive*, rangkaian kabel, layar monitor, prosesor, manusia yang merancanginya, dan berbagai komponen lainnya yang saling terkait sehingga membentuk konsep “komputer”. Sejauh mana batasan komponen yang boleh diambil agar dia tetap dapat disebut laptop? Tidak ada satupun komponen yang dapat mengandalkan kekuatannya sendiri untuk ada dan berfungsi.

Kesadaran akan kesalingterkaitan dan perubahan terus menerus membantu kita memahami kesatuan di antara kita dengan mereka yang di sekitar kita: kolega, atasan, bawahan, mitra bisnis, pelanggan, pemasok, masyarakat sekitar, binatang, tumbuhan,

mineral, atau bahkan mereka yang belum pernah bertemu/berhubungan dengan perusahaan/organisasi yang kita kelola. Kita akan bahagia jika mereka bahagia. Kita akan menderita jika mereka menderita. Jika bunga dan komputer adalah konsep, maka kinerja, profitabilitas, dan pertumbuhan perusahaan juga sebuah konsep tanpa inti mandiri yang kekal. Sebagai hasilnya, pikiran, sikap dan tindakan kita akan mendatangkan kebahagiaan bukan hanya bagi diri kita sendiri namun juga bagi seluruh *stakeholders*. Demikian juga sebaliknya, pikiran, sikap dan tindakan yang negatif dari diri kita juga mendatangkan penderitaan bagi diri sendiri dan seluruh *stakeholders*. Pada gilirannya, semua akan kembali ke kita karena apa yang kita tabur itulah yang akan kita tuai. Lebih jauh lagi, ini akan membuat kita memahami ketidakterpisahan antara kita dengan lingkungan sekitar dan alam semesta. Jika kita sanggup bertanggungjawab terhadap alam, maka kita akan mendapatkan lingkungan yang bersih, nyaman dan sehat. Sebaliknya, jika kita merusak lingkungan, maka konsekuensi negatif akan kita terima, seperti: pencemaran lingkungan, kesehatan yang merosot, banjir, tanah longsor, pemanasan global, sanksi legal, dan sanksi sosial yang mungkin mengikutinya termasuk di antaranya demo, pemboikotan produk, pemberitaan negatif di media massa, dan sebagainya. Jadi, kesadaran mendalam ini akan mendatangkan pikiran, sikap dan tindakan yang positif dalam pemilihan bentuk investasi yang lebih bertanggungjawab; pengelolaan hubungan dengan pemasok, distributor, pengecer dan pelanggan yang didasari oleh etika; perlakuan terhadap bawahan/kolega dengan berbasiskan pemahaman mendalam dan cinta kasih; dan perancangan seluruh aktivitas perusahaan yang tidak merusak bahkan turut memelihara lingkungan hidup.

Alam semesta dan segala sesuatu di dalamnya memiliki siklus perubahan yang tidak dapat disangkal. Hukum perubahan terus menerus (*impermanence*) menunjukkan bahwa segala sesuatu akan berubah dan yang abadi hanyalah perubahan itu sendiri. Bisnis pun mengalami proses perubahannya. Tidak pernah ada kisah keberhasilan sebuah perusahaan yang sanggup mempertahankan filosofi bisnisnya, produknya, wilayah pemasarannya, aktivitasnya, struktur organisasinya, dan sebagainya persis sama seperti saat ia didirikan pertama kalinya. Bisnis pun juga mengenal siklus naik dan turun yang dipengaruhi oleh dinamika lingkungan eksternalnya (cuaca, selera konsumen, pertumbuhan ekonomi makro, situasi politik dan hukum, perkembangan teknologi, dan sebagainya). Keengganan untuk berubah disebabkan karena kita melekat di zona nyaman di

mana kita sudah terbiasa di dalamnya. Akibatnya perubahan mendatangkan penderitaan bahkan konflik yang berkepanjangan dalam organisasi. Namun kesadaran tentang hukum perubahan mengakibatkan kita sanggup untuk menerima keadaan sebagaimana adanya dan melakukan antisipasi untuk memulai perubahan internal organisasi yang diperlukan.

1.5. Studi kasus *interbeing* dalam organisasi

Efferin dan Hutomo (2021) melakukan penelitian tentang kebahagiaan auditor di sebuah Kantor Akuntan Publik yang memiliki lebih dari 60 auditor dan 300 klien di seluruh Indonesia. Hal yang menarik adalah bahwa sebagian besar auditor di KAP tersebut memiliki masa kerja yang lebih dari 5 tahun, bahkan beberapa sudah lebih dari 10 tahun (di Indonesia rata-rata masa kerja auditor adalah 1-2 tahun sebelum berpindah kerja untuk mendapatkan karir yang lebih baik di perusahaan).

Studi itu mengungkapkan bahwa pada saat KAP tersebut masih kecil dengan klien relatif terbatas dan jumlah auditor tidak banyak, hubungan antara partner dengan auditor sangat dekat, dan budaya organisasi yang terbentuk adalah saling peduli dan membantu satu sama lain. Setiap auditor mengenal dengan baik auditor lainnya dengan semangat kekeluargaan yang tinggi. Budaya organisasi ini menjadi salah satu sumber kinerja yang unggul bagi KAP tersebut. Hal ini menyebabkan perkembangan yang pesat dari KAP tersebut, jumlah klien dan proyek makin banyak sehingga membutuhkan rekrutmen auditor yang jauh lebih banyak pula.

Seiring dengan berjalannya waktu, budaya organisasi menjadi berubah dan hubungan antar auditor tidak lagi sedekat sebelumnya. Selain itu, waktu kerja semakin banyak sehingga mengubah keseimbangan waktu untuk keluarga/pribadi dan waktu untuk kerja. Auditor generasi lama cenderung mengkhawatirkan bahwa perubahan budaya tersebut menurunkan kohesivitas relasi antar auditor dan memudarkan nilai-nilai yang selama ini menjadi sumber kekuatan mereka sehingga berpotensi menurunkan kinerja KAP dalam jangka panjang.

Sesungguhnya kinerja dan keberhasilan KAP tersebut sebagian adalah hasil dari budaya organisasi sebelumnya, namun keberhasilan tersebut sekaligus juga mengubah kompleksitas iklim kerja, relasi antar individu, dan akhirnya menghasilkan perubahan

dalam budaya yang ada sebelumnya. Tidak akan ada budaya yang selamanya tetap. Apa yang menjadi zona nyaman sebelumnya akan bertransformasi menjadi zona yang berbeda.

Dengan kata lain, kesalingterkaitan antara budaya dan iklim kerja KAP, jumlah dan relasi antar auditor, kinerja organisasional, hubungan dengan klien, pertumbuhan usaha, *worklife harmony*, dan kepemimpinan semuanya akan bermanifestasi dalam bentuk tertentu yang secara dinamis juga terus berubah seiring dengan perubahan di salah satu komponen tersebut. Keberhasilan (atau kegagalan) akan membawa perubahan sehingga tidak ada zona nyaman yang abadi atau perlu dilekati. Kemampuan pikiran untuk beradaptasi dan menerima perubahan akan sangat penting dalam menciptakan kebahagiaan di tempat kerja. Jadi, kesadaran terhadap kesalingterkaitan dan penerimaan terhadap perubahan terus menerus diperlukan untuk membangun kesadaran, penerimaan, dan respons yang tepat terhadap dinamika yang terjadi saat ini.

1.6. Konklusi

Salah satu bapak psikologi legendaris, Carl Jung, menyatakan bahwa ego merepresentasikan kesadaran kita. Kesadaran tersebut merupakan hasil dari akumulasi ide, perasaan, sikap dan memori sebelumnya yang berada di alam bawah sadar. Kita memilikinya sebagai hasil dari pendidikan keluarga dan sekolah, pengalaman bersama komunitas, dan apapun yang pernah kita dapatkan dari apa yang kita baca dan lihat maupun disampaikan ke kita oleh orang lain. Kesadaran tersebut juga sebagian berasal dari warisan nenek moyang kita yang tercetak dalam gen kita sebagai bagian dari proses evolusi dan sebagian lagi kita dapatkan dari kehidupan kita saat ini. Kumpulan kesadaran pada tingkat individual, pada gilirannya, secara kolektif membentuk kesadaran pada tingkat komunitas/masyarakat. Berbagai penelitian di bidang psikogenetika mulai berhasil memetakan asosiasi antara komposisi gen makhluk hidup dengan kecenderungan perilakunya. Namun yang harus digarisbawahi adalah bahwa makhluk hidup termasuk manusia bukanlah bentukan takdir semata (gen). Selama ia hidup, ia akan terus berinteraksi dengan lingkungannya sehingga di sini ada keterkaitan antara warisan genetika dan dinamika lingkungan sekitar yang memungkinkan terjadinya perubahan terus menerus pada sikap dan perilaku seseorang.

Sejak kita kecil, kita diajarkan berbagai hal tentang konsep beserta label baik/tidak baik dan tanpa kita sadari kita menganggap bahwa hal-hal tersebut adalah “lumrah” atau bahkan kebenaran mutlak. Ini termasuk konsep tentang kesuksesan materi, sensasi yang perlu dicari karena terkait dengan label menyenangkan/tidak menyenangkan atau baik/tidak baik, kepuasan, survival, hal-hal yang perlu dihindari, kompetisi yang perlu dimenangkan, dan prioritas dalam hidup. Jika konsep yang kita terima sangat berorientasi pada kepentingan diri sendiri, maka cara pandang kita ke orang lain dan lingkungan juga cenderung bersifat eksploitatif. Kita mungkin menganggap pihak lain adalah “objek” yang perlu dimanfaatkan untuk kesejahteraan kita sendiri, bahkan jika perlu dengan segala macam cara.

Namun kita seringkali lupa bahwa kebahagiaan kita bukan tergantung pada apa yang kita “miliki” karena sesungguhnya tidak ada yang bisa kita “miliki”. Apapun yang ada di dalam dan di luar diri kita sesungguhnya saling terkait dan akan selalu berubah di luar kemampuan kita untuk mengendalikannya. Jika kita mengeksploitasi dan menimbulkan penderitaan bagi pihak lain demi sensasi yang kita idamkan, dalam jangka pendek kita mungkin merasakan kepuasan sesaat. Namun dalam jangka panjang kita juga akan memetik buahnya yaitu penderitaan pihak lain yang berbalik ke diri sendiri.

Kita seringkali lupa untuk hidup di sini dan sekarang dan menyadari konektivitas kita dengan apapun yang ada di sekitar kita secara sadar penuh (*mindful*). Kita hidup dalam penjara traumatis masa lalu dan terobsesi pada masa depan. Kita menolak/menghindari/membenci konsep yang kita anggap “tidak menguntungkan” dan kita berjuang tanpa henti demi mendapatkan konsep yang kita anggap “menguntungkan”. Akibatnya kita tidak memiliki welas asih (empati) dan cenderung menghakimi diri sendiri, orang lain, dan lingkungan di sekitar kita. Dengan tindakan tersebut, alih-alih membuat kita menjadi bahagia, kita justru semakin merasakan kekosongan dan penderitaan dalam diri kita sendiri.

Kesadaran penuh (*mindfulness*) amat diperlukan dalam bisnis. Dalam era globalisasi saat ini, bisnis merupakan institusi yang paling kuat namun seringkali dimaknai secara sempit sebagai ajang untuk mengakumulasi kapital demi menguasai pihak yang lain. Pertumbuhan ekonomi, kebijakan politik, kesejahteraan atau ketimpangan dalam masyarakat, kesehatan fisik dan mental, pola interaksi antar individu dan kelompok,

eksploitasi, konflik, perang, dan kerusakan lingkungan hidup merupakan hasil dari bisnis. Ada potensi positif maupun negatif di dalam aktivitas bisnis. Jika bisnis dapat dikelola secara akuntabel dengan berorientasi pada kesejahteraan manusia dan alam, maka hasilnya juga akan lebih bermanfaat untuk menyelesaikan berbagai masalah sosial dan lingkungan hidup. Dengan kata lain, bisnis bukanlah sekedar alat untuk mencari profit namun juga alat untuk menumbuhkembangkan kebahagiaan dan menciptakan dunia yang lebih baik. Dalam hal ini bisnis membutuhkan spiritualitas dengan *mindfulness* sebagai fondasinya untuk dapat mencapai tujuan yang lebih bermakna, lebih akuntabel terhadap kehidupan dan semesta.

Bab 2

Spiritualitas dan Akuntabilitas Organisasi

It is important to understand how much your own happiness is linked to that of others. There is no individual happiness totally independent of others.

(The 14th Dalai Lama)

Spiritualitas dalam bisnis menjadi sebuah perspektif yang mendapatkan penerimaan makin luas dewasa ini. Salah satu penelitian awal yang menggunakan perspektif tersebut dilakukan oleh Mitroff dan Denton (1999) melalui sebuah studi yang menggali apa makna dari spiritualitas dalam organisasi di mata pimpinan perusahaan yang meliputi CEO, direksi, eksekutif *Human Resource Management*, dan manajer. Para praktisi bisnis tersebut membedakan antara agama dan spiritualitas. Seseorang yang mengaku beragama belum tentu memiliki spiritualitas yang tinggi. Sebaliknya seseorang yang tidak mengasosiasikan dirinya dengan identitas agama manapun dapat memiliki spiritualitas yang lebih tinggi. Mereka merasa bahwa spiritualitas dalam organisasi akan memunculkan orang-orang yang lebih berkomitmen dalam bekerja serta mampu mengembangkan dan mendayagunakan kreativitas, emosi dan inteligensia. Spiritualitas dianggap mampu untuk membangun budaya organisasi yang lebih baik.

2.1. Spiritualitas: Apa dan mengapa

Spiritualitas memiliki banyak pengertian yang terus berkembang dari masa ke masa. Pengertian spiritualitas dalam berbagai literatur tentang organisasi dan individual juga menunjukkan pergeseran makna yang dinamis. Dalam buku ini, spiritualitas

didefinisikan sebagai *kesadaran tentang keterhubungan antara diri sendiri, orang lain, binatang, tumbuhan, Ibu Bumi, dan semesta yang membentuk makna dan tujuan terdalam dari hidup ini*. Kesadaran tentang keterhubungan ini membentuk kesadaran bahwa sebagai manusia kita tidak dapat berdiri sendiri dan karenanya kita membutuhkan semua makhluk, Ibu Bumi dan semesta untuk hidup berkesadaran penuh dan bertanggungjawab untuk merawat dan membagikan welas asih dan cinta kepada semuanya. Kesadaran ini membuat kita tidak lagi dikendalikan oleh ego dalam berpikir, berucap, dan bertindak, dan sebaliknya membangkitkan kebajikan yang ada dalam diri kita. Dengan menumbuhkembangkan spiritualitas, kita menciptakan kondisi yang memungkinkan kita dan semua bentuk kehidupan untuk berbahagia. Lambertson (2015) menyatakan bahwa kebahagiaan merupakan tujuan spiritual dan setiap orang layak untuk mendapatkannya di tengah dunia yang dipenuhi oleh ilusi “kebahagiaan” yang didominasi oleh kepentingan sempit ekonomi dan hedonisme.

Dalam konteks yang lebih sempit, spiritualitas dalam organisasi, atau disebut juga spiritualitas di tempat kerja, didefinisikan sebagai *sebuah pengalaman kesalingterkaitan di antara semua pihak yang terlibat dalam proses pekerjaan, yang diawali dengan keotentikan, berbalasan, dan niat baik masing-masing pihak, yang memperkuat makna terdalam dari pekerjaan tersebut, yang menghasilkan motivasi yang lebih besar dan kinerja yang unggul* (Marques dkk, 2007, hal 89). Berbagai studi menunjukkan bahwa spiritualitas di tempat kerja meningkatkan kegembiraan, kepuasan intrinsik dalam bekerja, komitmen organisasional (termasuk mengurangi *turnover* karyawan), kerjasama, etika, kreativitas, dan kinerja (Efferin dan Hutomo, 2021; Fry, 2003; Mitroff dan Denton, 1999, Marques dkk, 2007, Kolodinsky dkk, 2008). Materi, kekuasaan, dan alasan egoistik lainnya tidak lagi menjadi satu-satunya alasan untuk bekerja sehingga ketulusan dan komitmen dari para anggota organisasi makin nampak.

Spiritualitas di tempat kerja tidak hanya bermanfaat secara internal bagi organisasi tersebut, namun juga bagi hubungan organisasi dengan pihak eksternal. Dengan kata lain, spiritualitas di tempat kerja akan bermanifestasi dalam setiap pengambilan putusan bisnis yang pada gilirannya akan memperkuat hubungan kita dengan seluruh *stakeholders* eksternal (pemasok, pelanggan, dan lingkungan hidup) di sepanjang rantai pasok (*supply chain*) perusahaan. Pada saat spiritualitas termanifestasikan dalam seluruh aspek bisnis,

perusahaan akan memiliki akuntabilitas yang holistik sehingga mampu memberikan solusi untuk mengatasi berbagai masalah sosial dan lingkungan hidup yang ada sekaligus secara finansial dapat bertumbuh dalam kondisi yang sehat.

Akuntabilitas adalah kemampuan mempertanggungjawabkan apa yang dilakukan dan memberikan penjelasan tentang alasan tindakan tersebut. Jadi, spiritualitas dapat meningkatkan akuntabilitas internal maupun eksternal perusahaan dan ini tentunya sangat dibutuhkan untuk meningkatkan *sustainability* bisnisnya. Pembahasan lebih jauh tentang spiritualitas di tempat kerja akan dilakukan pada bagian lain dari bab ini.

2.2. Spiritualitas dan sustainable development

Bagaimana caranya mengintegrasikan spiritualitas dalam bisnis? Ini terkait dengan upaya membangun hubungan yang sehat dengan *stakeholders* eksternal dan internal perusahaan, yaitu: saling menghargai, saling mendukung kesejahteraan masing-masing, dan berorientasi pada tujuan untuk menciptakan dunia yang lebih baik. *Stakeholders* eksternal perusahaan yang terlibat adalah *supplier*, pelanggan, pemerintah, masyarakat umum dan lingkungan hidup. *Stakeholders* internal meliputi anggota organisasi di tingkat atas, menengah dan bawah. Kita menyadari bahwa kepentingan pihak-pihak eksternal dan internal justru dalam banyak kasus bertentangan dan memunculkan dilema tersendiri bagi perusahaan kita dalam pengambilan putusan bisnis. Namun dengan melatih kesadaran penuh dalam pikiran, ucapan, dan tindakan kita, maka kita akan mampu membuat perubahan dalam putusan bisnis kita dan sekaligus mengedukasi pihak lain untuk secara bersama-sama berupaya menciptakan *sustainable development* secara bertanggung jawab. Hal ini menjadi mungkin karena saat ini telah muncul kesadaran baru secara bertahap di arena global yang melibatkan pemerintah dan masyarakat bisnis untuk bekerjasama secara strategis.

Pada tahun 1987, the World Commission on Environment and Development menetapkan sebuah tujuan global yang dikenal sebagai *sustainable development* (pembangunan yang berkelanjutan). *Sustainable development* adalah pembangunan ekonomi yang memenuhi kebutuhan saat ini tanpa mengorbankan kemampuan generasi mendatang untuk memenuhi kebutuhannya (GRI, 2018a). Hal ini juga menjadi prioritas

dari United Nations (Perserikatan Bangsa-Bangsa) dengan meluncurkan berbagai upaya untuk mewujudkan *sustainable development*, di antaranya menetapkan rencana tindakan berupa agenda Sustainable Development Goals (SDG) 2030 sebagai kelanjutan sasaran sebelumnya (UN Millenium Development Goals 2015) yang disepakati oleh 189 negara anggota UN pada tahun 2000.

SDG 2030 terdiri dari 17 sasaran dan 169 target yang hendak dicapai pada tahun 2030 sebagai usaha kolektif yang melibatkan kerjasama antara UN, pemerintah negara-negara anggota UN, pelaku bisnis, profesional dan masyarakat dengan berfokus pada *people, planet, prosperity, peace, dan partnership* (UN, 2015). Hal ini tidak saja menunjukkan bahwa telah muncul kesadaran baru yang tidak lagi menempatkan kepentingan egoistik ekonomi semata dari perusahaan dalam berhubungan dengan seluruh *stakeholders* yang ada, namun membuka peluang baru dalam berinovasi dan mengembangkan model bisnis yang dibutuhkan di masa mendatang. Pembahasan secara lebih spesifik tentang SDG 2030 akan dilakukan di bab berikutnya.

Sejak tahun 2016, GRI (Global Reporting Initiative) menerbitkan serangkaian standar untuk membantu perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya secara transparan dan bertanggungjawab agar sesuai dengan *sustainable development*. Berbagai standar tersebut memungkinkan adanya dialog dan kerjasama yang produktif di antara para pelaku bisnis dengan *stakeholders* eksternalnya. Saat ini GRI sudah memiliki jaringan koordinasi yang pusatnya berada di Brazil (2007), China (2009), India (2010), USA (2011), South Africa (2013), Kolombia (2014) and Singapura (2019). Berbagai standar yang diterbitkan dapat diterapkan di segala sektor bisnis, ukuran perusahaan, dan lokasi geografi. Meskipun belum dijadikan sebuah kewajiban pelaporan di seluruh dunia, namun berbagai perusahaan besar di berbagai negara mulai mengadopsi standar tersebut sebagai upaya mewujudkan akuntabilitasnya. GRI ini melibatkan upaya monitoring, evaluasi kinerja, pelaporan, dan tindak lanjut yang dapat diintegrasikan ke dalam sistem pengendalian manajemen (SPM) berbasis spiritualitas sebagai sebuah upaya membangun harmoni antara misi komersial, sosial dan lingkungan hidup dari sebuah perusahaan. Jadi kinerja sebuah perusahaan beserta divisi-divisinya tidak lagi diukur hanya dengan perspektif ekonomi secara sempit namun juga kinerjanya dalam menciptakan dunia yang

lebih baik untuk kebahagiaan semua makhluk. Pembahasan tentang SPM berbasis spiritualitas akan dilakukan di bab-bab selanjutnya.

Sebuah perusahaan tidak akan mampu secara sendirian menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup demi mewujudkan *sustainable development* karena ini sangat membutuhkan dukungan dari berbagai pihak terkait yaitu *supplier*, pelanggan, pemerintah, dan masyarakat umum. Jika sebuah perusahaan ingin memenuhi misi sosial dan lingkungan hidup selain misi komersialnya, namun *supplier* dan pelanggannya tidak memiliki kepedulian soal itu, maka perusahaan tersebut akan mengalami kesulitan dan bahkan mungkin upayanya justru menjadi bumerang yang membahayakan bisnisnya. Sebagai ilustrasi, jika semua *supplier* yang ada hanya menyediakan satu jenis bahan baku yang mengandung konten berbahaya bagi lingkungan hidup, maka upaya perusahaan tersebut untuk turut menjaga kelestarian lingkungan juga sulit dilakukan. Perusahaan membutuhkan *supplier* yang mampu berinovasi dalam bahan yang dijual untuk secara bertahap mengurangi dampak negatif dari bisnis perusahaan itu sendiri. Ilustrasi lainnya, pelanggan hanya membeli barang yang paling murah tanpa peduli dengan dampaknya terhadap keamanan pembuangannya. Jika perusahaan menawarkan barang yang sama dengan fitur keamanan saat pembuangan yang lebih tinggi namun harganya di atas harga umum, maka kemungkinan barang tersebut laku menjadi kecil. Jadi, dibutuhkan upaya bersama yang melibatkan perusahaan, regulator, dan kelompok masyarakat yang memiliki kepedulian yang sama dalam bentuk edukasi ke publik tentang berbagai isu-isu lingkungan hidup dan kesejahteraan sosial di luar harga semata. Dalam hal inilah upaya bersama, seperti SDG 2030, GRI, atau berbagai inisiatif lainnya yang dapat mendorong kemitraan strategis dari pemerintah, bisnis, dan masyarakat, sangat dibutuhkan untuk menyadarkan semua pihak tentang pentingnya *sustainable development*. Keberlangsungan generasi masa depan adalah tanggung jawab semua pihak, bukan hanya perusahaan sendirian, namun perusahaan tentunya dapat menjalankan perannya dengan sebaik-baiknya dan secara bertahap melakukan berbagai inovasi dalam kepemimpinan organisasi, model bisnis dan produk yang dihasilkannya untuk berkontribusi dalam menjaga harmoni antara misi komersial, sosial dan lingkungan hidup.

Pada dasarnya setiap putusan bisnis yang diambil harus memperhatikan dampak sosial dan lingkungan hidup, berupaya meminimalkan dampak negatifnya (jika belum

dapat mengeliminasi), dan secara terus menerus melakukan perbaikan sebagai bentuk akuntabilitas bisnisnya terhadap generasi masa depan. Ini meliputi aktivitas terkait penggunaan bahan baku, energi, dan air; pengelolaan keragaman hayati, emisi, dan limbah; kepatuhan terhadap regulasi terkait lingkungan hidup; pemilihan supplier: kepedulian terhadap lingkungan hidup dan dampak sosial; perlakuan terhadap tenaga kerja, komunitas, keamanan dan kesejahteraan pelanggan dan komunikasi pemasaran. Pada saat orientasi perusahaan tidak lagi terpaku pada kepentingan egoistik ekonomi jangka pendek, dia akan mampu membangun kepemimpinan dan model bisnis yang tidak saja sehat secara finansial, namun juga mampu memberikan solusi untuk berbagai masalah sosial dan lingkungan hidup demi menciptakan dunia yang lebih baik.

2.3. Spiritualitas di tempat kerja

Akuntabilitas bisnis yang otentik membutuhkan spiritualitas. Pada saat spiritualitas di dalam organisasi (di tempat kerja) terbentuk, maka ini akan menumbuhkembangkan spiritualitas dalam berhubungan dengan pihak eksternal dan menciptakan akuntabilitas bisnis. Sebaliknya, jika spiritualitas secara internal tidak ada/kurang, maka apa yang kita lakukan dalam bisnis juga tidak membentuk akuntabilitas yang otentik. Dengan kata lain, apa yang ada dalam diri anggota organisasi akan membentuk perlakuannya terhadap kolega/rekan kerjanya, dan pada gilirannya perlakuan para anggota organisasi terhadap kolega/rekan kerjanya akan membentuk perlakuan organisasi terhadap *stakeholders* eksternalnya. Apa yang melimpah keluar adalah apa yang berasal dari dalam.

Spiritualitas di tempat kerja terdiri dari dua tingkat: individu dan organisasi (Efferin dan Hutomo, 2021; Petchsawanga dan Duchon, 2012). Pada tingkat individu, spiritualitas ini meliputi pengalaman kognitif dan afektif dari anggota organisasi yang mendorong mereka untuk menumbuhkembangkan welas asih (*compassion*), kesadaran penuh (*mindfulness*) di tempat kerja, makna mendalam dari pekerjaan tersebut (*meaningful work*), dan transendensi (*transcendence*). Welas asih adalah empati atau kapasitas untuk turut merasakan apa yang orang lain rasakan termasuk kegembiraan dan penderitaan. Welas asih membuat seseorang memiliki kepedulian tinggi, turut bergembira untuk kegembiraan orang lain, dan ingin menolong atau turut meringankan penderitaan orang

lain (Delgado, 2005; Ingersoll, 2003). Kesadaran penuh di tempat kerja adalah kesadaran pada seseorang di mana ia selalu menyadari pikiran dan tindakannya setiap momen sehingga ia tidak dikuasai oleh emosinya saat berinteraksi dengan orang lain dan mengambil putusan. Ini berbeda dengan kondisi di mana pikiran seseorang dihantui kejadian yang sudah lewat atau terobsesi dengan masa depan sehingga ia hanya bereaksi terhadap stimulus eksternal secara otomatis/berdasarkan kebiasaan tanpa betul-betul menyadari apa yang seharusnya dilakukan sebagai respons yang dibutuhkan pada situasi dan tempat yang berbeda. Pekerjaan yang bermakna mendalam (*meaningful work*) adalah pengalaman seseorang yang dapat memberikan jawaban mengapa ia melakukan sebuah pekerjaan dengan merujuk pada sejauh mana pekerjaan itu membantunya untuk mengekspresikan jati dirinya, memunculkan motivasi intrinsik untuk melakukan pekerjaannya demi memberikan nilai bagi komunitas yang lebih besar dari kepentingan egoistiknya, dan melakukan pekerjaannya dengan gembira dan antusias. Transendensi adalah pengalaman yang memberikan kegembiraan, kedamaian, dan kekuatan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Pada tingkat organisasional, spiritualitas tercermin dalam budaya organisasi yang ada. Spiritualitas dapat memunculkan nilai-nilai budaya organisasi yang berbasiskan pada nilai-nilai welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman (Efferin, 2016). Jika spiritualitas dapat tercermin dalam nilai-nilai tersebut, maka ini akan menciptakan iklim kerja yang sehat, penuh dengan kegembiraan, dan memungkinkan anggota organisasi untuk merealisasikan potensi diri seutuhnya. Jadi, spiritualitas pada tingkat individual akan membentuk spiritualitas di tingkat organisasional yaitu budaya organisasi, budaya organisasi tersebut menghasilkan iklim kerja yang baik yang kemudian dapat memperkuat spiritualitas pada tingkat individu anggota organisasi yang ada. Hal yang sama juga berlaku sebaliknya, jika spiritualitas pada tingkat individual tidak berkembang, hal ini juga tercermin dalam budaya organisasi yang ada dan melahirkan iklim kerja yang penuh dengan konflik, ketakutan, kemarahan, ketidaknyamanan, dan hilangnya ikatan emosional yang dimiliki oleh anggota organisasi terhadap pekerjaan dan perusahaannya. Pada situasi ini anggota organisasi tidak lagi menikmati pekerjaannya dan ingin melakukan yang terbaik. Mereka melakukannya hanya karena membutuhkan materi saja atau karena keterpaksaan.

Pemimpin puncak memegang peranan penting dalam pembentukan spiritualitas di tempat kerja (Efferin dan Hutomo, 2021). Ia dapat menjadi teladan bagi para anggota organisasinya, membangun kedekatan yang positif dengan bawahan, menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk membangun spiritualitas di tempat kerja, dan menanamkan nilai-nilai spiritualitas yang penting bagi organisasi tersebut. Keteladanan dalam berperilaku akan tercermin dalam bagaimana ia memperlakukan bawahannya. Apabila ia memperlakukan bawahannya dengan welas asih, terbuka dalam menerima saran dan kritik sekaligus memberikan solusi untuk menyelesaikan masalah, mendorong adanya kerjasama yang konstruktif, menghargai ide-ide bawahan yang inovatif, dan mengayomi perbedaan cara pandang, maka bawahannya juga akan memperlakukan koleganya dengan cara yang sama. Apabila pemimpin dan bawahan memiliki keselarasan dalam menyikapi dinamika yang terjadi, maka spiritualitas di tempat kerja akan tumbuh dan berkembang. Dalam hal ini, organisasi bukan hanya tempat untuk “mencari makan” semata, namun juga “rumah bersama” bagi seluruh anggotanya yang memungkinkan mereka untuk bertumbuh secara spiritual dan menemukan makna mendalam dalam pekerjaan itu sendiri. Sebaliknya jika pemimpin tidak memiliki kepedulian dengan spiritualitas atau justru memiliki visi dan misi yang kontradiktif dengan spiritualitas itu sendiri, maka nilai-nilai individual para anggota organisasi, budaya organisasi dan iklim kerja yang terbentuk juga akan jauh dari spiritualitas.

Pada saat spiritualitas lemah dalam budaya organisasi, maka para anggota organisasi hanya bekerja berdasarkan dorongan ekstrinsik saja, misalkan kebutuhan akan gaji, insentif dan tunjangan finansial lainnya; keinginan untuk mendapatkan nama dan posisi; keinginan untuk memperoleh berbagai fasilitas lainnya; ketakutan terhadap sanksi/hukuman; keinginan untuk mendapatkan pergaulan/koneksi; dan berbagai hal lain yang berasal dari luar diri sendiri. Motivasi bekerja yang hanya tergantung pada dorongan ekstrinsik berpotensi untuk menyebabkan beberapa hal negatif, antara lain hanya terfokus pada kepentingan egoistik dan jangka pendek, menghilangkan keinginan untuk melakukan yang terbaik, membatasi kreativitas, melemahkan komitmen organisasional, dan mendorong tindakan yang menghalalkan segala cara.

Pink (2011) menjelaskan bahwa dorongan terkuat bagi seseorang untuk bekerja dan berkarya sebaik-baiknya adalah berasal dari dalam diri sendiri (intrinsik) yaitu pada saat ia

menikmati apa yang ia kerjakan. Seseorang baru dapat menikmati secara utuh apa yang ia kerjakan jika ia mengetahui makna mendalam dari pekerjaan tersebut dan memiliki komunitas yang saling peduli di tempat kerjanya. Dalam lingkungan kerja yang sangat individual di mana setiap orang hanya peduli dengan urusannya sendiri maka anggota organisasi mulai merasakan keterpisahan (*disconnected*) dari pekerjaan, kolega, dan kehilangan kepuasan kerja (Marques, 2019a). Jadi, spiritualitas memungkinkan munculnya dorongan kerja yang bersifat intrinsik untuk melakukan yang terbaik bagi semua pihak sehingga membentuk budaya organisasi yang lebih positif untuk keberlangsungan organisasi dalam jangka panjang.

2.4. Model organisasi: Materialistik vs spiritual

Pada hakekatnya setiap organisasi (perusahaan, LSM, lembaga pemerintah, lembaga keagamaan, dan lain-lain) dapat menjadi organisasi materialistik maupun spiritual (Efferin, 2016). Ini tergantung pada nilai-nilai yang ditanamkan dan berkembang pada anggota organisasinya yang kemudian terwujud dalam aktivitasnya. Visi dan misi formal organisasi hanyalah slogan kosong jika tidak terinternalisasi dalam diri anggota organisasi sebagai nilai-nilai yang menjadi panduan dalam berpikir, berucap, dan bertindak. Bagian berikut akan membahas apa yang membedakan organisasi materialistik dan spiritual.

2.4.1. Organisasi materialistik

Perusahaan/organisasi seringkali dianggap sebagai alat untuk akumulasi modal untuk memenuhi kepentingan pemilik/investor. Uang dan fasilitas akan mengalir ke tempat di mana ego dapat terlayani. Hubungan antara karyawan dan perusahaan diukur sebagai hubungan transaksional atas dasar manfaat yang dapat diberikan oleh karyawan kepada perusahaan. Sebagai imbalan atas manfaat tersebut, perusahaan akan memberikan uang dan fasilitas sebagai dorongan ekstrinsik untuk karyawan agar semakin banyak manfaat yang dapat mereka berikan di masa mendatang. Ini juga berlaku dalam hubungan antara investor dan perusahaan. Investor akan menanamkan uang dengan harapan mendapatkan manfaat pribadi sesuai keinginannya. Jika manfaat yang diterima dibawah ekspektasinya, maka ia

akan menarik uangnya dan menanamkan ke perusahaan lain yang dianggap lebih menguntungkan. Demikian pula hubungan antara perusahaan dan pelanggannya. Hubungan yang seringkali muncul bersifat transaksional yaitu pertukaran uang dengan barang/jasa. Soal apakah barang/jasa tersebut sungguh-sungguh bermanfaat, itu berada di luar konteks transaksi tersebut. Dalam kondisi seperti ini, cinta kasih telah digantikan oleh ketamakan dan pemuasan kepentingan egoistik dari para pihak yang terlibat. Ego lebih penting daripada komunitas, kepuasan diartikan sebagai kebahagiaan, dan kesuksesan jangka pendek mengalahkan tujuan hidup sebagai manusia yang utuh.

Organisasi materialistik adalah organisasi yang menempatkan materi sebagai alat dan tujuannya yang utama dalam beroperasi (Efferin, 2016). Berbagai literatur bisnis yang berorientasi pada kapitalisme menyebutkan bahwa perusahaan dijalankan untuk memaksimalkan *value of the firm*, yang diukur dari tingkat pengembalian (*return*) kepada pemegang saham dan harga sahamnya di pasar modal. Teori ini dipelopori oleh Milton Friedman, pemenang Nobel bidang ekonomi 1976. Dalam pengertian ini, penciptaan profit adalah segalanya. Asumsi dasar yang digunakan adalah bahwa motivasi, kreativitas, komitmen organisasional, dan kinerja dapat dibeli dengan materi semata. Materi dianggap sebagai jawaban untuk menciptakan hal-hal tersebut.

Organisasi semacam ini akan terlihat jelas dalam berbagai aspek kunci, yaitu: prioritas perencanaannya, proses bisnisnya, hubungannya dengan *stakeholders*, aturan main terkait sistem penilaian kinerja dan remunerasi bagi karyawannya, serta budaya organisasi dan pola pikir anggota organisasinya. Prioritas dalam perencanaan akan diberikan pada pengembangan yang menghasilkan keuntungan yang lebih cepat tanpa memperhatikan dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan hidup. Proses bisnis akan mengutamakan pada penciptaan nilai yang berorientasi pada produktivitas, efisiensi dan memenangkan persaingan. Hubungan terhadap *stakeholders* eksternal dan internal bersifat transaksional semata. Sistem penilaian kinerja dan pemberian reward/punishment didasarkan pada dengan untung-rugi finansial.

Organisasi materialistik sangat berfokus pada maksimalisasi profit, pencapaian produktivitas dan efisiensi, dan kemampuan mengalahkan pesaing untuk mendominasi pasar. Dalam hal ini, fokus dari seluruh kegiatan perusahaan hanyalah pada meningkatkan pendapatan dan meminimalisasi biaya sebagai tujuan kita berbisnis. Bisnis menjadi

sekedar *zero sum game*, yaitu: untuk berhasil, harus mengambil banyak dari yang lain. Sebaliknya, jika orang lain yang dapat banyak, maka kita dirugikan. Kesuksesan dan kebahagiaan seolah-olah seperti sebuah “kue”. Siapa yang lebih cepat, agresif, dan kuat akan mampu makan makin banyak. Sebaliknya, siapa yang lebih memiliki cinta kasih, beretika, toleran, dan peduli hanya akan mendapatkan sisa-sisa kue tersebut jika masih ada. Cara pandang ini melupakan kesalingterkaitan (*interconnectedness*) bahwa perusahaan, supplier, pelanggan, masyarakat umum, lingkungan hidup, dan bahkan kompetitor pun saling membutuhkan untuk terus berkembang dan sehat baik secara finansial maupun manfaat. Akibatnya, bisnis dan organisasi seolah-olah hanya memiliki wajah “ganas”, rasional secara ekonomis, dingin, dan tidak kenal kompromi namun terampil dalam memanipulasi aturan main dan kewajiban yang harus dipenuhi.

Hal ini juga berpotensi membentuk wajah para anggota organisasinya. Kasser (2002) menemukan bahwa semakin tinggi seseorang menempatkan materi sebagai tujuan yang hendak dicapai, maka semakin rendah kebahagiaannya dan semakin tinggi keterlibatannya dalam melakukan manipulasi, kompetisi dan perusakan lingkungan hidup. Para anggota organisasi tersebut menjadi orang-orang yang egois, berorientasi pada materi yang didapatkan, dan tidak punya kepedulian kepada koleganya, *supplier*, pelanggan, masyarakat sekitar, maupun lingkungan hidupnya. Namun di balik itu semua, anggota organisasi mengalami kesepian, ketakutan, kekuatiran, kebencian, kepahitan, bahkan keputusasaan.

Kepuasan yang dibangun dari keberhasilan menumpuk materi semata akan menciptakan keterpisahan antara manusia dengan manusia dan manusia dengan lingkungannya. Pieters (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan dua arah antara kesepian dan materialisme. Materialisme menumbuhkembangkan isolasi sosial. Manusia menjadi semakin terpisah dari orang lain dan merasa kesepian. Kesepian ini, pada gilirannya, justru memperkuat materialisme karena ia mencoba mencari jalan keluar dari penderitaannya dengan mencari makin banyak materi. Jadi materialisme membuat rasa keterpisahan/isolasi menguat dan, demikian pula sebaliknya. Hubungan dua arah antara kesepian dan materialisme ini saling memperkuat satu dengan yang lain dengan berjalannya waktu. Dalam konteks organisasi, anggota organisasi akan semakin terpisah dari pekerjaannya, koleganya, dan organisasinya. Keinginan untuk mendapatkan kepuasan

membuat manusia semakin terpuruk pada penderitaan, seperti seseorang yang kehausan lalu meminum air garam. Semakin banyak ia minum, maka semakin hauslah ia dan akhirnya mati karena terlalu banyak meminum air garam.

Jadi, organisasi materialistik tidak saja menumbuhkembangkan energi negatif ke para anggotanya, namun juga menjebak anggotanya dalam penderitaan yang berkelanjutan. Akibatnya, berbagai putusan bisnis yang diambil mendatangkan efek negatif ke masyarakat dan lingkungan hidup. Penderitaan dalam sebuah organisasi akan membuat energi negatif tersebut tersebar keluar dan mengakibatkan penderitaan bagi para *stakeholders*-nya. Semakin banyak organisasi semacam ini, maka semakin menderitalah masyarakat kita. Pada gilirannya, penderitaan masyarakat akan berimplikasi balik ke dalam organisasi tersebut dan membuat para anggota organisasi tersebut semakin menderita. Cara untuk memutus lingkaran penderitaan ini adalah dengan mengembangkan sebuah model organisasi spiritual. Ini akan dibahas di bagian selanjutnya.

2.4.2. Organisasi spiritual

Organisasi spiritual adalah organisasi yang memiliki tujuan utama dan niat luhur yang melampaui kesuksesan materi dan menjangkau ke upaya penyelesaian masalah sosial dan/atau lingkungan hidup sebagai landasan operasinya (Efferin, 2016). Tujuan tersebut adalah memberikan kebahagiaan pada seluruh *stakeholders* eksternal dan internal (investor, pelanggan, lingkungan, masyarakat, dan anggota organisasi), beroperasi secara selaras dengan alam, serta menanamkan etika berbasis nilai-nilai kebaikan yang universal-transendental dalam diri setiap anggotanya. Jadi organisasi spiritual menumbuhkembangkan empat dimensi spiritualitas yang disebutkan di bagian sebelumnya, yaitu: welas asih, kesadaran penuh, aktivitas yang bermakna mendalam dan transendensi pada para anggota organisasinya.

Organisasi spiritual tidaklah harus berbentuk organisasi filantropis yang sekedar berfungsi menyalurkan uang dan bantuan lainnya ke mereka yang membutuhkan. Organisasi spiritual dapat berupa perusahaan dengan model bisnis yang berwawasan *sustainable development* dan berorientasi pada penciptaan surplus untuk keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang, sekaligus berkontribusi dalam menyelesaikan masalah

sosial dan/atau lingkungan hidup secara kreatif-inovatif. Artinya, sebuah perusahaan dapat memiliki berbagai tujuan yang melampaui profit, yaitu melestarikan dan mengembangkan kearifan lokal, mengurangi polutan untuk melestarikan lingkungan hidup, mengatasi kemiskinan, meningkatkan kesehatan untuk masyarakat kurang mampu, menolong kelompok marjinal, memberdayakan masyarakat pedesaan, meningkatkan kesehatan mental masyarakat, menjaga keragaman hayati, dan sebagainya.

Untuk menghindari kerancuan filosofis, Efferin (2016) menganjurkan penggunaan istilah **surplus** daripada profit. Apakah yang membedakan surplus dengan profit? Profit memiliki arti sempit sebagai keuntungan versi akuntansi yang didapat dari selisih antara pendapatan dan biaya dalam kaca mata entitas akuntansi, di mana perusahaan sebagai sebuah unit tersendiri terpisah dari masyarakat dan lingkungannya. Istilah profit berpotensi memunculkan pikiran dan tindakan egoistik berbasis maksimalisasi kepentingan investor/pemilik modal. Sebaliknya istilah **surplus** berarti selisih antara pendapatan ditambah kontribusinya bagi masyarakat dan lingkungan hidup dikurangi biaya-biaya operasionalnya. Jadi bisa saja dalam suatu periode, profit berkurang namun surplus yang dihasilkan bertambah. Perusahaan tidak lagi dianggap sebagai entitas yang terpisah, namun merupakan bagian dari masyarakat dan lingkungan hidup. Perusahaan menjalankan operasinya untuk membawa kebaikan dan kesejahteraan bagi dirinya sendiri dan seluruh *stakeholders* dalam lingkungan tersebut.

Sebuah perusahaan tentunya memerlukan surplus untuk keberlangsungan usahanya dalam jangka panjang. Namun organisasi spiritual secara eksplisit menanamkan kesadaran dalam diri seluruh anggotanya bahwa yang lebih utama adalah memiliki tujuan yang lebih tinggi dan luhur dibalik segala sesuatu yang dilakukan untuk memaknai dan menjalankan bisnis dan organisasinya. Kesadaran tersebut menimbulkan niat dan tindakan yang positif bagi setiap anggota organisasi dalam menjalankan aktivitas bisnis mulai dari perolehan bahan baku, perancangan produk, proses produksi, pemasaran dan layanan lainnya.

Menurut Field (2007), niat dan tindakan luhur dapat dilaksanakan secara konsisten oleh pemimpin perusahaan/organisasi dengan berkesadaran penuh (*mindful*) agar dapat mempertimbangkan segala konsekuensi yang mungkin timbul sebelum mengambil putusan bisnis/manajerial. Sebagai ilustrasi, jika produk yang kita buat/jual membahayakan pengguna, berkontribusi pada munculnya berbagai masalah sosial, dan/atau melestarikan

eksploitasi berlebihan terhadap alam dan manusia, maka sebenarnya kita hanya menciptakan masalah yang lebih besar di kemudian hari. Contoh lain, kita memilih supplier yang mampu memasok barang dengan harga yang lebih murah asalkan memenuhi kualitas yang diinginkan tanpa mempedulikan rekam jejak etika bisnisnya. Jika supplier tersebut banyak melakukan perusakan alam dan tidak menjalankan kewajiban membayar bea masuk barang atau memperlakukan karyawannya secara tidak manusiawi demi menekan biayanya, maka kita sesungguhnya mendukung tindakan-tindakan yang tidak benar dan “membunuh” supplier lain yang lebih jujur dan berkomitmen menjaga etika bisnisnya. Dalam jangka panjang, pengusaha macam apa yang bisa bertahan? Apa dampaknya ke lingkungan dan masyarakat? Niat dan tindakan kitalah yang menentukan dunia masa depan kita. Sebagai pengambil putusan, kita bukanlah sekedar pelaku namun juga pencipta masa depan kita sendiri.

Kesadaran akan adanya kesalingterkaitan dan perubahan adalah landasan sebuah organisasi spiritual. Kesadaran terhadap hukum kesalingterkaitan membuat setiap anggota organisasi melihat dengan jelas bahwa kebahagiaan sejati hanya dapat diperoleh jika orang lain berbahagia. Motivasi utama dalam bekerja adalah untuk mendatangkan kebahagiaan bagi semua pihak atau mengurangi penderitaan pihak lain. Karenanya setiap detil pekerjaan perlu dilaksanakan secara sadar penuh. Apapun yang kita kerjakan perlu dipahami sebagai salah satu mata rantai dari kegiatan, interaksi dan mekanisme yang melampaui sekedar pemenuhan egoistik sesaat namun menciptakan perubahan berkelanjutan untuk menciptakan dunia yang lebih baik. Di sinilah akuntabilitas bisnis akan terbentuk dan organisasi kita akan menjadi bagian dari solusi bukan pencipta masalah baru.

Kualitas dari apa yang dikerjakan akan mendatangkan efek berantai yang mengubah wajah diri dan lingkungan kita. Dengan kesadaran penuh semacam ini, perubahan tidak lagi dipahami sebagai sesuatu yang sama sekali terlepas dari pikiran kita. Kita adalah bagian dari penggerak perubahan itu sendiri melalui pikiran, niat dan tindakan nyata di setiap momen yang kita alami di tempat kerja maupun dalam berhubungan dengan supplier, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Dalam tradisi Buddhisme, dikenal ungkapan dari Sang Buddha bahwa “*pikiran adalah pelopor dari segala sesuatu, pikiran adalah pemimpin, dan pikiran adalah pembentuk.*” Jadi kita perlu menyadari bahwa apa yang kita pikirkan akan menentukan arah perubahan. Dengan pikiran yang positif akan

muncul niat dan tindakan yang positif sehingga menghasilkan perubahan lingkungan bisnis dan organisasi yang mengarah pada kebaikan dan kebahagiaan semua pihak.

2.5. Sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas

Sebagaimana dinyatakan di atas, sebuah perusahaan dapat menjadi organisasi spiritual jika memiliki model bisnis yang berwawasan *sustainable development* dan berorientasi pada surplus. Pertanyaan yang lebih konkret adalah: bisnis apa yang dapat dikatakan sebagai spiritual? Apakah Corporate Social Responsibility (CSR) membuat sebuah perusahaan menjadi spiritual?

Ada sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas yang terdiri dari tiga prinsip fundamental, satu prinsip tentang budaya organisasi, satu prinsip perolehan input, empat prinsip penciptaan output, dan satu prinsip komunikasi pasar dan penjualan. Sepuluh prinsip ini merupakan pengembangan substansi dari sepuluh prinsip yang diajukan oleh Efferin (2016) dan menunjukkan akuntabilitas organisasi secara holistik (utuh) baik terhadap stakeholders internal (anggota organisasi) dan eksternal (supplier, pelanggan, pemerintah, masyarakat umum, dan lingkungan hidup).

Prinsip Fundamental:

1. Menghargai kehidupan dan tidak merusak alam dan keragaman hayati di sepanjang rantai aktivitas.
2. Mentaati hukum dan etika yang berlaku.
3. Menyatukan pelaksanaan misi komersial perusahaan dengan misi untuk menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup.

Prinsip Membangun Nilai dalam Perusahaan:

4. Menciptakan budaya organisasi berbasis welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman.

Prinsip Perolehan Input:

5. Menghindari pembelian/perolehan bahan baku yang dihasilkan dari mengeksploitasi pemasok, alam dan tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab.

Prinsip Penciptaan Output:

6. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang berbahaya bagi pengguna.
7. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang membahayakan integritas keluarga, merusak hubungan antar manusia, menciptakan kebencian/konflik/permusuhan, dan menimbulkan keresahan sosial dalam masyarakat.
8. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang dalam proses penggunaan dan pembuangannya merusak lingkungan.
9. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang menciptakan kecanduan dan mengurangi kesadaran bagi pengguna.

Prinsip Komunikasi Pasar dan Penjualan:

10. Melakukan komunikasi pasar, penjualan dan penyampaian barang ke pelanggan yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup.

Prinsip fundamental pertama adalah menghargai kehidupan dan tidak merusak alam dan keragaman hayati di sepanjang rantai aktivitas. Prinsip ini bersumber dari adanya kesalingterkaitan di antara semua makhluk hidup di alam ini. Ancaman terhadap bentuk kehidupan tertentu sekaligus merupakan ancaman bagi bentuk-bentuk yang lainnya, apakah itu manusia, binatang, maupun tumbuhan. Kehidupan dapat terus berlangsung apabila ada keseimbangan ekosistem yang menjamin stabilitas rantai makanan. Dalam hal ini, spiritualitas selaras dengan ajaran dari berbagai agama dan tradisi yang juga menggarisbawahi pentingnya menjaga kelestarian alam. Bisnis akan menjadi sebuah praktek spiritual jika dapat menumbuhkembangkan welas asih dan mempelajari cara-cara untuk melindungi segala bentuk kehidupan.

Beberapa isu utama yang mengancam kehidupan adalah punahnya berbagai spesies tumbuhan dan binatang, pemanasan global, dan konsumsi yang berlebihan. Pelaku bisnis perlu memiliki akuntabilitas spiritual terhadap keberlangsungan ekosistem yang ada.

Setiap makhluk hidup adalah subjek dan objek pada saat yang sama. Saat tindakan kita dalam bisnis maupun kehidupan sehari-hari hanya mengejar pemuasan nafsu dengan mengorbankan keseimbangan ekosistem, maka sesungguhnya kita sedang menanamkan bom waktu yang akan meledak dan menghancurkan kita sendiri.

Prinsip fundamental kedua adalah mentaati hukum dan etika yang berlaku. Ada sebuah pepatah yang mengatakan di mana bumi dipijak, di situ langit dijunjung. Dari perspektif agama, tidak ada satupun agama yang mengajarkan umatnya untuk melanggar hukum atau mengabaikan etika dalam hidup bermasyarakat. Ketaatan terhadap hukum dan etika yang berlaku di manapun merupakan sebuah prasyarat untuk mendapatkan legitimasi dan akuntabilitas legal dan sosial dalam berbisnis. Tidak ada bisnis yang langgeng tanpa adanya penghormatan terhadap aturan main yang berlaku di tempat kita menjalankan usaha.

Prinsip fundamental ketiga adalah mengintegrasikan misi komersial dengan misi sosial dan lingkungan hidup. Berbuat kebaikan dan tolong menolong adalah ajaran semua agama untuk membangun kebahagiaan baik dalam kehidupan saat ini maupun kehidupan berikutnya. Saat bisnis hanya memikirkan keuntungan materi untuk memenuhi kepentingan egoistik dari pemiliknya, maka ia kehilangan akuntabilitas ke stakeholders eksternalnya dan ini dapat memperburuk masalah sosial dan lingkungan hidup yang sudah ada atau bahkan menciptakan masalah baru. Semakin banyak masalah sosial dan lingkungan hidup yang muncul sebagai akibat dari operasi bisnis kita, maka semakin banyak pula penderitaan yang tercipta dan kelak akan kembali menjadi masalah bisnis kita sendiri. Jika aktivitas bisnis sekaligus digunakan untuk menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup, maka semakin bagus pula dampaknya bagi pertumbuhan bisnis kita. Akuntabilitas dalam bentuk keselarasan antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup akan memungkinkan perusahaan untuk terus berkembang dan sehat secara finansial sehingga dapat terus berkontribusi secara positif bagi masyarakat dan lingkungan.

Prinsip membangun nilai/budaya organisasi (nomer 4) menjadi acuan untuk menciptakan kesadaran penuh dalam interaksi kerja sehari-hari diantara seluruh anggota organisasi. Prinsip ini merupakan akuntabilitas terhadap stakeholders internal perusahaan (karyawan dan seluruh anggota organisasi lainnya). Budaya organisasi yang dibangun berdasarkan welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai

keberagaman akan menumbuhkembangkan spiritualitas dalam di tempat kerja dan, pada gilirannya, memberikan kebahagiaan bagi seluruh anggota organisasi.

Prinsip perolehan input (nomer 5) menjadi bentuk akuntabilitas untuk segala aktivitas yang berhubungan dengan *procurement* (pengadaan barang/jasa). Hal ini meliputi pemilihan bahan baku dan energi yang akan digunakan, yaitu segi keamanannya bagi anggota organisasi, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan hidup serta tingkat penggunaannya demi menghemat sumber daya alam. Dalam hubungannya dengan supplier, tidak jarang ditemukan bahwa sebuah perusahaan menekan suppliernya yang memiliki daya tawar yang lebih kecil dengan tujuan menekan biaya produksi. Dalam hal ini perusahaan perlu menekan keserakahannya dan terlibat dalam pemberdayaan masyarakat (tetrtmasuk supplier) melalui transaksi yang adil dan membantu mengembangkan potensi ekonomi masyarakat. Selain itu juga perlu dipertimbangkan reputasi suppliernya agar supplier yang dipilih bukan berasal dari mereka yang mengeksploitasi alam dan tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab, atau memiliki catatan pelanggaran hukum.

Prinsip-prinsip penciptaan output (prinsip nomer 6-9) menjadi acuan dalam segala aktivitas yang berhubungan dengan mengolah input menjadi output maupun saat output tersebut digunakan dan dibuang oleh pelanggan. Prinsip-prinsip ini merupakan bentuk akuntabilitas terhadap pelanggan, masyarakat umum, dan lingkungan hidup yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup pelanggan dan masyarakat luas, baik secara fisik maupun mental. Dalam menciptakan output, perusahaan juga perlu untuk mereduksi/mengeliminasi limbah/emisi yang muncul selama proses produksi dan saat penggunaan produk kita di pasar. Perusahaan juga perlu mengeliminasi atau mengurangi penggunaan sumber daya alam yang dapat menurunkan kualitas lingkungan hidup dan mencegah rusaknya keragaman hayati, baik pada saat proses produksi, konsumsi, dan pembuangan produk tersebut oleh pengguna.

Prinsip komunikasi pasar dan penjualan (nomer 10) berhubungan dengan segala kegiatan yang berhubungan dengan pemberian informasi ke pihak eksternal, misalkan: promosi dan iklan, negosiasi, penyampaian penjelasan khusus ke publik, cara penjualan dan penyampaian barang ke pelanggan. Prinsip ini merupakan bentuk akuntabilitas perusahaan terhadap pelanggan, masyarakat umum, dan lingkungan hidup. Implementasi

dari komunikasi pasar dan penjualan yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan akan menciptakan kesalingpengertian di antara anggota masyarakat tentang kualitas kehidupan bermasyarakat yang baik dan bertanggungjawab. Selain itu upaya komunikasi pasar juga perlu didukung dengan pemilihan metode penjualan dan pengiriman barang yang tidak merusak lingkungan hidup, menghemat penggunaan sumber daya alam, dan sedapat mungkin mengeliminasi limbah/emisi yang berbahaya.

Sepuluh prinsip tersebut bekerja dalam konteks *interbeing* (lihat bab 1), yaitu kesalingterkaitan dan perubahan. Kesalingterkaitan mengkondisikan perubahan terus menerus dan perubahan tersebut mengkondisikan kesalingterkaitan yang baru. Artinya, bisnis tidak lagi melihat keberadaannya, organisasinya, dan lingkungan sekitar sebagai entitas-entitas yang terpisah satu sama lain. Kebahagiaan setiap makhluk adalah kebahagiaan bersama dan transformasi model bisnis yang sedang dan akan terjadi merupakan katalisator untuk menciptakan dunia yang lebih baik demi kebahagiaan bersama.

Apakah CSR merupakan wujud spiritualitas? Jawabannya belum tentu. CSR masih memisahkan antara aktivitas bisnis utama perusahaan dengan kontribusi perusahaan ke masyarakat atau lingkungan hidup. Sebuah perusahaan dapat mengalokasikan sekian persen dari profitnya untuk melaksanakan kegiatan CSR namun itu bukan jaminan bahwa perusahaan sudah menjalankan seluruh aktivitas bisnisnya di sepanjang rantai nilainya secara akuntabel. Sebagai ilustrasi, produsen senjata dapat mengalokasikan sebagian profitnya untuk membangun rumah sakit yang dapat membantu korban perang. Namun bisnis utamanya sendiri adalah menjual alat pembunuh yang mengancam berbagai bentuk kehidupan. Keuntungan yang didapatkan dari aktivitas bisnis utamanya menghasilkan kerusakan dan pembunuhan yang tidak akan bisa dikompensasi dengan sumbangan profitnya sebagai bentuk CSR, seberapa pun jumlah yang disumbangkan. Namun bisnis yang berbasiskan spiritualitas tidak lagi memisahkan antara aktivitas bisnis dengan aktivitas pertanggungjawaban karena keduanya menyatu tidak terpisahkan. Dengan kata lain, bisnis berbasis spiritualitas pasti melaksanakan CSR, namun pelaksanaan CSR belum tentu membuat sebuah bisnis menjadi spiritual.

2.6. Konklusi

Spiritualitas memiliki tujuan untuk menciptakan kebahagiaan yang melampaui kepuasan materi dan hedonistik sehingga memungkinkan manusia untuk menemukan jati dirinya secara utuh. Dalam konteks bisnis dan organisasi, spiritualitas dapat meningkatkan kapasitas perusahaan untuk tidak saja sehat dan tumbuh secara finansial, namun juga menjadikan bisnis sebagai sarana untuk menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup demi menciptakan dunia yang lebih baik.

Dengan niatan yang baik dan tindakan yang bijaksana, akan muncul sebuah kesadaran baru bahwa manusia dan alam sesungguhnya adalah sebuah kesatuan yang tidak terpisahkan: *Tat Twam Asi*. Aku dan kau sesungguhnya adalah satu, kebahagiaan/penderitaanku tergantung pada kebahagiaan/penderitaanmu, demikian pula sebaliknya. Jadi kita semua saling bergantung untuk dapat ada. Aspirasi spiritualitas akan membawa kebahagiaan yang sejati bagi semua yang terlibat. Namun aspirasi ini bukanlah sekedar wacana konseptual. Spiritualitas baru dapat tumbuh dan berkembang jika dapat disosialisasikan, diinternalisasikan, dan dimanifestasikan dalam tindakan nyata sehari-hari. Spiritualitas yang dilakukan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam bisnis/pekerjaan, akan memberikan makna yang makin dalam tentang pekerjaan kita dan membuat kita dapat menjadi manusia yang seutuhnya.

Spiritualitas mendukung penciptaan akuntabilitas bisnis yang lebih baik dan pencapaian pembangunan yang berkelanjutan (*sustainable development*). Saat ini, upaya tersebut sudah melibatkan berbagai organisasi di tingkat internasional dan nasional. United Nations (UN) sudah mencanangkan sasaran yang disebut sebagai Sustainable Development Goals (SDG) 2030 yang membutuhkan dukungan tidak saja dari pemerintah namun juga dari berbagai *stakeholders* termasuk perusahaan multinasional dan nasional, institusi pendidikan, dan masyarakat luas. Inisiatif untuk menciptakan *sustainable development* juga sudah melibatkan berbagai upaya dan konsep yang terus berkembang, antara lain adalah GRI (*Global Reporting Initiative*) dan *Circular Economy*. Berbagai inisiatif tersebut memungkinkan operasionalisasi spiritualitas dalam bisnis dalam bentuk panduan yang lebih konkret dan bukan lagi sekedar diskusi konseptual, filosofis atau

religiusitas. Pembahasan tentang SDG 2030, GRI dan *Circular Economy* akan dilakukan secara lebih mendalam di bab selanjutnya.

Organisasi spiritual akan memungkinkan anggota organisasinya menemukan makna terdalam dalam pekerjaan dan meningkatkan kegembiraan, kepuasan intrinsik dalam bekerja, komitmen organisasional (termasuk mengurangi *turnover* karyawan), kerjasama, etika, kreativitas, dan kinerja. Ini akan membentuk budaya organisasi dan iklim kerja yang sehat. Pada gilirannya kinerja organisasional akan mendatangkan manfaat yang lebih luas, tidak hanya bagi anggota organisasinya, namun juga bagi *supplier*, pelanggan, masyarakat luas, dan Ibu Bumi.

Ada sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas yang terdiri dari tiga prinsip fundamental, satu prinsip tentang budaya organisasi, satu prinsip perolehan input, empat prinsip penciptaan output, dan satu prinsip komunikasi pasar dan penjualan. Sepuluh prinsip tersebut bukan bersifat hitam putih, namun lebih bersifat aspirasi bersama di mana kita perlu terus berproses untuk menjadi makin baik. Kesemuanya bersumber dari *interbeing*: hukum kesalingterkaitan dan perubahan terus menerus.

Kesalingterkaitan di antara segala bentuk kehidupan dan Ibu Bumi menunjukkan bahwa kebahagiaan yang sejati hanya dapat diperoleh melalui melepas egoisme dan bersedia berbagi untuk kebahagiaan semua bentuk kehidupan. Keinginan yang egois hanya mendatangkan sensasi kepuasan sesaat, serta penderitaan ke diri sendiri dan pihak lain. Kita tidak mungkin bahagia jika orang lain tidak bahagia dan alam menjadi rusak. Kesadaran spiritual ini melampaui ruang dan waktu dan dapat ditularkan ke sekeliling kita. Bisnis dan organisasi yang berorientasi pada spiritualitas akan menciptakan kebahagiaan bagi dirinya sendiri dan seluruh *stakeholders*-nya. Sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas menuntut setiap anggota organisasi untuk senantiasa mempertimbangkan niat dibalik tindakan, mengidentifikasi kemungkinan dampak yang terjadi, dan memilih tindakan yang paling bijaksana untuk mendatangkan kebahagiaan bagi diri sendiri dan orang lain, serta turut memelihara lingkungan hidup.

Perubahan terus menerus merupakan hasil dari dinamika kesalingterkaitan di atas. Artinya, bisnis membutuhkan inovasi untuk dapat meningkatkan akuntabilitasnya. Sebagian besar inovasi dilakukan dengan menambah fitur yang dapat meningkatkan nilai jual produk, hal mana adalah penting. Namun inovasi tertinggi adalah bagaimana

menghilang dualisme antara kepentingan komersial dengan penciptaan dunia yang lebih baik. Dengan kata lain, investor/pengusaha, pemimpin perusahaan, dan seluruh anggota organisasi perlu memiliki *mindset* yang baru dalam memandang keberadaan bisnis dan organisasinya yaitu mengintegrasikan misi komersial dengan misi sosial dan lingkungan hidup. *Mindset* yang baru ini akan menciptakan inovasi tidak hanya dalam rancang produk, namun juga model bisnis. Hanya dengan *mindset* inilah sebuah perusahaan dapat terus berkembang dan menciptakan kebahagiaan bagi seluruh *stakeholders*-nya.

Bab 3

Upaya Global untuk Menciptakan Dunia yang Lebih Baik

All the suffering there is in this world arises from wishing our self to be happy. All the happiness there is in this world arises from wishing others to be happy.

(Shantideva)

Bab ini membahas berbagai inisiatif di tingkat global dewasa ini yang bertujuan untuk mentransformasikan bisnis dari sekedar alat untuk mencari keuntungan menjadi alat untuk memberikan solusi bagi penyelesaian masalah sosial dan lingkungan hidup. Kata kunci dari berbagai inisiatif yang akan dibahas adalah *sustainable development* atau pembangunan yang berkelanjutan. Bisnis perlu memiliki akuntabilitas yang holistik, tidak saja terhadap pemilik/investornya, namun juga terhadap *stakeholders* internal dan eksternal dan segala bentuk kehidupan yang ada di bumi. Upaya kolektif yang dilakukan oleh masyarakat bisnis dan industri ini pada dasarnya berupaya untuk mengintegrasikan tujuan spiritual dengan tujuan ekonomi, yaitu menciptakan dunia yang lebih baik di mana penderitaan dikurangi dan kebahagiaan dapat dibagikan dan dikembangkan.

Sesungguhnya tidak ada keterpisahan antara diri sendiri dan orang/makhluk lain. Dengan mengurangi penderitaan di sekitar kita, berarti juga mengurangi penderitaan kita sendiri. Memberikan kebahagiaan pada orang/makhluk lain berarti juga membangun kebahagiaan kita sendiri. Dengan kata lain, jika perusahaan kita berupaya untuk memberi kebaikan ke semua pihak, maka kita juga sedang menabur kebaikan untuk keberlangsungan perusahaan kita sendiri dalam jangka panjang. Sebaliknya, jika perusahaan kita berupaya untuk menimbun keuntungan dengan merugikan pihak lain, maka kita sedang meruntuhkan perusahaan kita sendiri. Karenanya, sangat penting untuk memiliki kesadaran penuh, niat

yang murni, dan kebijaksanaan mendalam dalam mengambil berbagai putusan bisnis dan manajerial dalam segala situasi.

Inisiatif global yang dibahas dalam bab ini meliputi: Sustainable Development Goals (SDG) 2030 dari United Nations (UN), Global Reporting Initiative (GRI), dan Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE). Berbagai inisiatif tersebut menginspirasi pengembangan model dan aktivitas bisnis yang mencerminkan spiritualitas. Dengan memahami cara berpikirnya secara praktis, kita akan mampu untuk menerjemahkannya secara lebih konkret dalam bentuk sistem pengendalian manajemen (SPM) di bab-bab selanjutnya.

3.1. Sustainable development goals (SDG) 2030

Bagian ini membahas tentang pengertian dan isi dari masing-masing sasaran dalam SDG 2030 yang menjadi sasaran bersama dari pengusaha/investor, profesional, pemerintahan, akademisi, dan masyarakat umum untuk dicapai. Melanjutkan agenda Millenium Development Goals yang telah selesai, pada tahun 2015 United Nations (UN) mendeklarasikan Sustainable Development Goals (SDG) 2030 yang terdiri dari 17 sasaran dan 169 target yang dianggap urgen untuk mendapatkan prioritas penanganan bersama demi kemanusiaan dan planet Bumi.

SDG 2030 adalah agenda yang menjadi tujuan dan target bersama seluruh umat manusia yang hendak diwujudkan pada tahun 2030 dengan berbasiskan pada lima pilar yang saling terkait: manusia (*people*), planet, kemakmuran (*prosperity*), perdamaian (*peace*), dan kemitraan/kerjasama (*partnership*) (UN, 2015). Semua pihak diharapkan meninggalkan kepentingan egoistik semata dan bekerjasama untuk menciptakan dunia yang lebih baik untuk seluruh bentuk kehidupan yang ada di bumi ini. Tujuan dan target tersebut didasarkan pada sebuah cita-cita untuk menciptakan dunia yang bebas dari kemiskinan, kelaparan, dan penyakit di mana semua bentuk kehidupan dapat berkembang dengan baik. Ini meliputi juga dunia yang bebas dari ketakutan dan kekerasan; semua orang memiliki akses untuk pendidikan yang bermutu, layanan kesehatan yang baik, memiliki kesejahteraan fisik dan mental, dan perlindungan terhadap hak asasi manusia; dan dunia yang memiliki air bersih, makanan, dan energi yang bersih dan terjangkau.

Mengapa SDG 2030 diperlukan? Millenium Development Goals (MDG) yang disepakati dan ditetapkan oleh UN pada tahun 2000 telah menyediakan platform untuk pembangunan guna mengatasi masalah-masalah kemanusiaan dan lingkungan hidup, namun di samping kemajuan yang sudah diperoleh, masih banyak hal-hal yang belum sepenuhnya tercapai (UN, 2015). Milyaran orang masih belum memiliki akses yang memadai untuk keluar dari kemiskinan, serta mendapatkan layanan pendidikan yang bermutu. Kesehatan ibu dan anak yang baru dilahirkan juga masih memiliki masalah besar di banyak negara. Selain itu, berbagai perkembangan baru telah melahirkan masalah baru atau memperparah masalah yang sudah ada sebelumnya, khususnya yang terkait dengan konflik bersenjata, terorisme, kerusakan lingkungan hidup, dan berbagai masalah kesehatan mental terkait dengan perubahan gaya hidup dan perkembangan teknologi. Pandemi yang terjadi karena Covid 19 juga memunculkan tantangan baru yang menyebarkan ketakutan, kematian, dan kerusakan ekonomi yang meningkatkan jumlah kemiskinan secara signifikan di banyak negara.

Gambar 3.1. Sustainable development goals 2030

(<https://sdgs.un.org/goals>)

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



Gambar 3.1 menunjukkan 17 tujuan yang ada dalam SDG 2030. Sama seperti lima pilar di atas, semua tujuan tersebut saling terkait satu dengan yang lainnya. Artinya pencapaian satu tujuan dapat mendukung pencapaian tujuan lainnya dan pemisahan tersebut untuk memudahkan kita dalam penyusunan rencana tindakan konkret dan pengukuran hasilnya. Semua aktivitas dan pengambilan putusan dari kalangan bisnis perlu untuk memperhatikan bagaimana dampak dan kontribusinya terhadap pencapaian sasaran di atas. Tentunya jenis usaha dan kapasitas masing-masing perusahaan tidak sama, sehingga setiap perusahaan mungkin memiliki ruang lingkup dan fokus tujuan yang berbeda dengan menyesuaikan pada kondisi spesifik perusahaannya sendiri. Bagian selanjutnya akan menguraikan secara lebih detil tentang 17 tujuan dari SDG 2030 sesuai dengan dokumen resmi dari UN (2015).

3.1.1. Menghapus kemiskinan

Terkait tujuan menghapus kemiskinan, SDG 2030 mendorong pembuat kebijakan di kalangan pemerintahan maupun dunia usaha serta seluruh lapisan masyarakat untuk bekerjasama memastikan agar seluruh warga negara masing-masing memiliki akses yang layak ke sumber daya ekonomi (termasuk tanah dan properti lainnya), dan layanan keuangan dan teknologi. Investasi bisnis diharapkan berbasiskan strategi untuk mendukung orang miskin dan sensitif gender dan dipercepat sehingga kegiatan bisnis dapat mendukung pemberantasan kemiskinan secara efektif.

3.1.2. Mengakhiri kelaparan

Terkait tujuan mengakhiri kelaparan, SDG 2030 mendorong pembuat kebijakan di kalangan pemerintahan maupun dunia usaha serta seluruh lapisan masyarakat untuk bekerjasama dalam upaya penyediaan makanan. Perusahaan dapat melakukan investasi bisnis yang mendukung penyediaan makanan yang aman, cukup dan bergizi untuk seluruh lapisan masyarakat. Selain itu, dalam upaya penyediaan makanan, dunia usaha diminta untuk menggandakan produktivitas sektor pertanian dan penghasilan yang diperoleh produsen dan pekerja di sektor tersebut melalui penelitian dan pengembangan produk, teknologi produksi, dan metode kerja. Sistem produksi makanan yang dikembangkan juga diharapkan mampu untuk menjaga kelestarian lingkungan hidup dan keberagaman hayati sehingga dapat mendukung pertanian yang berkelanjutan dan mencegah bencana alam. Pengakhiran kelaparan juga membutuhkan dukungan dari pelaku usaha di bidang distribusi makanan untuk turut memastikan agar pasar komoditas makanan dan turunannya memiliki informasi yang tepat waktu bagi publik untuk mencegah volatilitas harga dan spekulasi serta memastikan agar cadangan makanan tersedia dengan cukup di pasar.

3.1.3. Kesehatan yang baik dan kesejahteraan

SDG 2030 mendorong pembuat kebijakan di kalangan pemerintahan maupun dunia usaha serta seluruh lapisan masyarakat untuk bekerjasama dalam menciptakan kesehatan fisik dan mental dan kesejahteraan untuk semua usia, serta meningkatkan harapan hidup.

Untuk mencapai hal tersebut, yang perlu dilakukan adalah memperluas jangkauan dan layanan kesehatan sehingga dapat diakses oleh semua orang.

Secara khusus, SDG 2030 menaruh perhatian khusus pada layanan kesehatan terkait reproduksi, keluarga berencana dan pendidikan seksual, malaria, HIV/AIDS, TBC, hepatitis, Ebola, epidemi, antimicrobial resistance (kebalnya mikroorganisme seperti bakteri, virus, parasit dan jamur terhadap obat antimikroba yang sebelumnya efektif untuk pengobatan infeksi), dan gangguan mental. Dalam hal ini, pemerintah dan dunia usaha diharapkan dapat mendukung riset dan pengembangan dari vaksin dan obat-obatan untuk penyakit menular dan tidak menular di negara-negara berkembang, menyediakan akses terhadap obat-obatan dasar dan vaksin yang terjangkau, meningkatkan kemampuan untuk melindungi kesehatan publik dan mengakses obat-obatan yang diperlukan, dan meningkatkan pendanaan dan untuk perekrutan, pengembangan, training dan daya serap tenaga kerja kesehatan di negara-negara berkembang. SDG 2030 juga menekankan pada penguatan kapasitas di setiap negara, khususnya di negara berkembang untuk peringatan dini, pengurangan resiko dan manajemen resiko kesehatan nasional dan global.

3.1.4. Pendidikan bermutu

SDG 2030 mendorong pembuat kebijakan di kalangan pemerintahan maupun dunia usaha serta seluruh lapisan masyarakat untuk bekerjasama dalam menyediakan pendidikan untuk semua usia yang inklusif dan bermutu. Setiap orang, apapun ras, etnisitas, usia, jenis kelamin, dan keterbatasan fisik yang dimiliki, perlu memiliki akses untuk pembelajaran seumur hidup (*life-long learning opportunities*) yang dapat menolong mereka untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan agar dapat memanfaatkan segala kesempatan dalam mendapatkan pekerjaan yang layak atau berwirausaha, dan berpartisipasi penuh dalam masyarakat.

Yang dapat dilakukan oleh dunia usaha adalah membantu menyediakan pendidikan yang dapat mendukung pembangunan yang berkelanjutan, HAM, kesetaraan gender, budaya perdamaian dan anti kekerasan, dan yang dapat mengapresiasi keberagaman budaya. Mutu fasilitas pendidikan perlu untuk sensitif terhadap gender, anak dan disabilitas

dan memiliki lingkungan belajar yang aman, tanpa kekerasan, inklusif dan efektif bagi semua orang.

3.1.5. Kesetaraan gender

SDG 2030 mendorong pembuat kebijakan di kalangan pemerintahan maupun dunia usaha serta seluruh lapisan masyarakat untuk bekerjasama dalam mencapai kesetaraan gender dan memberdayakan semua perempuan dan anak perempuan, Perempuan dan anak perempuan seringkali menjadi kelompok yang rentan terhadap diskriminasi, eksploitasi, dan kekerasan fisik maupun mental di banyak negara. Ini termasuk penghapusan segala bentuk praktek-praktek yang membahayakan, seperti perkawinan anak secara dini dan paksa dan sunat pada perempuan, dan penyediaan akses universal terhadap kesehatan seksual dan reproduksi dan hak reproduksi sebagaimana telah disepakati dalam Program Aksi Konferensi Internasional mengenai Kependudukan dan Pembangunan dan Aksi Platform Beijing. SDG 2030 juga memastikan bahwa semua perempuan dapat berpartisipasi penuh dan mendapat kesempatan yang sama untuk kepemimpinan pada semua level pengambilan keputusan dalam kehidupan politik, ekonomi dan publik.

3.1.6. Akses air bersih dan sanitasi

SDG 2030 mendorong pembuat kebijakan di kalangan pemerintahan maupun dunia usaha serta seluruh lapisan masyarakat untuk bekerjasama dalam penyediaan air bersih yang dikelola secara berkelanjutan dan sanitasi bagi seluruh lapisan masyarakat. Pengembangan bisnis didorong untuk dapat mendukung peningkatan kualitas air dengan mengurangi polusi, menghapuskan pembuangan limbah/emisi dan meminimalisir pembuangan bahan kimia dan materi berbahaya, mengurangi air limbah yang tidak diolah dan secara substansial meningkatkan daur ulang dan penggunaan ulang yang aman. Selain itu, bisnis juga dapat berperan dalam penelitian dan pengembangan produk-produk dan metode produksi yang dapat mengefisiensikan penggunaan air, melestarikan sumber air, mengurangi jumlah orang yang mengalami kelangkaan air, dan merawat ekosistem terkait air, termasuk pegunungan, hutan, rawa, sungai, resapan air dan danau. Dalam upaya untuk

meningkatkan pengelolaan air bersih dan sanitasi, perusahaan perlu untuk menguatkan partisipasi masyarakat lokal berdasarkan kearifan lokal yang ada.

3.1.7. Energi bersih dan terjangkau

Sebagaimana diketahui bersama, ada dua jenis energi yaitu terbarukan dan tidak terbarukan. Energi terbarukan adalah energi yang diperoleh dari sumber daya alam yang tak terbatas dan tidak pernah habis (atau membutuhkan waktu yang sangat lama untuk habis) karena terbentuk dari proses alam yang berkelanjutan. Sejumlah contoh dari energi terbarukan ialah sinar matahari, ombak, air, dan angin. Energi yang tidak terbarukan adalah energi yang diperoleh dari sumber daya alam yang melalui proses pembentukan yang sangat lama dan apabila energi ini habis maka umat manusia tidak punya cukup waktu untuk menghasilkannya kembali. Energi yang tidak terbarukan umumnya berasal dari fosil dan contohnya adalah batu bara (dari tumbuhan), minyak bumi (hewan), dan gas alam (hewan).

Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk meningkatkan akses terhadap energi yang terjangkau, dapat diandalkan, berkelanjutan dan modern. Upaya ini meliputi peningkatan proporsi penggunaan energi terbarukan dibandingkan dengan sumber energi tradisional, khususnya fosil, yang selama ini banyak dipakai, dan terus meningkatkan efisiensi penggunaan energi. Jika seluruh perusahaan berkomitmen untuk menggunakan energi terbarukan, maka polusi dapat dikurangi secara masif dan *global warming* dapat dihentikan. Kontributor terbesar dalam pemanasan global adalah gas CO₂ yang merupakan buangan dari penggunaan minyak bumi.

3.1.8. Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi

Setiap orang membutuhkan kehidupan yang layak untuk menunjang keberlangsungannya. Ini membutuhkan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, tenaga kerja yang produktif, dan pekerjaan yang layak bagi semua. Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk menciptakan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi yang dapat mendukung terciptanya

lapangan kerja yang cukup dan bidang pekerjaan yang beragam. Yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah memperlakukan karyawannya secara adil dan memberikan kesejahteraan yang layak, meningkatkan mutu teknologi dan inovasi; mendorong pembentukan dan pertumbuhan kewirausahaan bagi usaha mikro, kecil dan menengah; meningkatkan kompetensi angkatan kerja guna mengurangi proporsi usia muda yang tidak bekerja, tidak berpendidikan atau terlatih; meningkatkan akses terhadap layanan pendanaan/permodalan; mengakhiri eksploitasi terhadap tenaga kerja maupun kelompok masyarakat yang rentan/marjinal; dan menciptakan lingkungan kerja yang adil, aman, dan nyaman.

3.1.9. Infrastruktur, industri, dan inovasi

Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk membangun infrastruktur yang tahan lama, mendukung industrialisasi yang inklusif dan berkelanjutan dan membantu perkembangan inovasi. Yang dapat dilakukan oleh dunia usaha adalah merangkul usaha skala kecil terkait layanan pendanaan, termasuk kredit yang terjangkau dan digabungkan dengan *value chains* dan pasar, mendorong inovasi dalam model bisnis, mendukung pengembangan teknologi domestik berbasis kearifan lokal, dan meningkatkan akses terhadap teknologi informasi dan komunikasi yang universal dan terjangkau terhadap internet.

3.1.10. Mengurangi ketimpangan

Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk memberdayakan seluruh lapisan masyarakat. Dunia usaha dapat mendorong partisipasi ekonomi bagi semua orang secara inklusif dan non-diskriminatif tanpa melihat usia, jenis kelamin, disabilitas, bangsa, suku, asal, kelompok etnis, agama atau ekonomi atau status lainnya. Ini dapat berupa meningkatkan kemampuan ekonomi, teknis, dan profesionalisme dari masyarakat marjinal untuk dapat dilibatkan sebagai mitra strategis dalam menjalankan bisnis yang ada.

3.1.11. Kota dan komunitas yang berkelanjutan

Dengan semakin meningkatnya migrasi dari pedesaan ke perkotaan, kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk membangun kota dan pemukiman inklusif, aman, tahan lama dan berkelanjutan. Yang dapat dilakukan oleh dunia usaha adalah membantu meningkatkan akses terhadap perumahan dan pelayanan dasar yang layak, aman dan terjangkau bagi semua dan meningkatkan mutu pemukiman kumuh; mendukung penciptaan sistem transportasi yang aman, terjangkau, mudah diakses, dan berkelanjutan bagi semua orang; menyediakan pemukiman yang partisipatoris, terintegrasi dan berkelanjutan; melindungi dan menjaga warisan budaya dan natural dunia; memberikan perhatian khusus kepada kualitas udara dan manajemen limbah/emisi lainnya; dan mendukung penciptaan ruang-ruang publik yang sehat, aman, inklusif dan mudah diakses, dan hijau, terutama bagi perempuan dan anak-anak, manula, dan orang dengan disabilitas.

3.1.12. Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab

Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab didasarkan pada ide yang disebut sebagai Sustainable Consumption and Production (dikenal juga sebagai SCP) (<https://www.unep.org/explore-topics/resource-efficiency/what-we-do/sustainable-consumption-and-production-policies>), yang diadopsi pada tahun 2002 saat World Summit on Sustainable Development (WSSD). Filosofi dasar dari SCP adalah “*doing more and better with less*” dan pengertian SCP adalah penggunaan barang dan jasa untuk memenuhi kebutuhan dasar dan meningkatkan kualitas hidup dengan meminimalisasi penggunaan sumber daya alam, bahan-bahan yang beracun, dan limbah/emisi dan polutan di sepanjang siklus hidup barang dan jasa agar tidak membahayakan kebutuhan generasi mendatang.

Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk mengimplementasikan kerangka kerja SCP untuk secara bertahap mengubah kebiasaan konsumsi dan produksi yang tidak bertanggungjawab baik dalam aktivitas perusahaan maupun gaya hidup masyarakat sehari-hari. Untuk mengimplementasikannya, perusahaan dapat berperan dengan cara melakukan manajemen ramah lingkungan dari bahan kimia dan limbah lainnya di sepanjang siklus hidup produk yang dihasilkan; mengurangi

pelepasan bahan-bahan tersebut ke udara, air dan tanah; pengurangan limbah/emisi dengan cara pencegahan, pengurangan, daur ulang dan penggunaan kembali; mengadopsi praktek-praktek yang berkelanjutan dan memasukkan informasinya di dalam siklus laporan periodik; dan berpartisipasi dalam mengedukasi masyarakat tentang pembangunan dan gaya hidup yang berkelanjutan secara harmonis dengan alam.

3.1.13. Penanganan perubahan iklim

Saat ini manusia menghadapi tantangan kerusakan lingkungan yang serius. Beberapa tantangan tersebut adalah pemanasan global (*global warming*), pelubangan lapisan ozon, musnahnya berbagai spesies yang membahayakan keseimbangan hayati dan rantai makanan, pencemaran lingkungan yang menyebabkan kualitas air menurun, makin langkanya sumber-sumber air bersih, dan masih banyak lagi. Perubahan iklim secara bertahap menghancurkan habitat manusia, binatang, dan tumbuhan sehingga mengancam *survival* dari seluruh bentuk kehidupan di bumi. Penyebab utamanya adalah eksploitasi alam secara berlebihan untuk kepentingan politik, bisnis dan ekonomi. Ketamakan, kurangnya pengetahuan, dan konsumsi berlebihan secara tidak bertanggungjawab merupakan sumber dari semuanya ini.

Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk mengambil aksi segera untuk memerangi perubahan iklim dan dampaknya. Perusahaan dapat membantu dengan cara menguatkan daya tahan dan kapasitas adaptasi masyarakat terhadap bahaya yang timbul terkait dengan iklim dan bencana alam; mengintegrasikan ukuran-ukuran perubahan iklim kedalam penyusunan strategi, pengembangan produk, dan perencanaan bisnisnya; dan membantu mengedukasi dan menyadarkan seluruh lapisan masyarakat dalam rangka mitigasi perubahan iklim, adaptasi, pengurangan dampak dan peringatan dini untuk bencana alam. Dengan upaya tersebut, penanganan perubahan iklim dapat dilakukan secara lebih efektif.

3.1.14. Menjaga ekosistem laut

Ekosistem laut sangat vital bagi kelangsungan segala bentuk kehidupan termasuk manusia. Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk mengkonservasi dan memanfaatkan secara berkelanjutan sumber daya laut, samudra dan maritim untuk pembangunan yang berkelanjutan. Perusahaan dapat berkontribusi dengan cara mengurangi segala jenis polusi kelautan yang berasal dari limbah/emisi produksinya, mengelola dan melindungi ekosistem laut dan pesisir termasuk upaya restorasinya, melakukan pengambilan ikan dan sumber daya laut lainnya secara bertanggungjawab, mengkonservasi area pesisir laut, dan melakukan manajemen yang berkelanjutan dari perikanan dan budidaya pariwisata perairan.

3.1.15. Menjaga ekosistem darat

Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk melindungi, memulihkan dan mendukung penggunaan yang berkelanjutan terhadap ekosistem daratan, mengelola hutan secara berkelanjutan, memerangi desertifikasi (penggurunan), dan menghambat dan membalikkan degradasi tanah serta menghambat hilangnya keberagaman hayati. Perusahaan yang aktivitasnya terkait dengan pemanfaatan ekosistem darat dapat berkontribusi dengan cara melakukan manajemen yang berkelanjutan untuk semua tipe hutan, menghambat deforestasi, merestorasi hutan terdegradasi dan secara substansial meningkatkan aforestasi dan reforestasi; memerangi desertifikasi, merestorasi lahan dan tanah yang terdegradasi; melakukan konservasi ekosistem pegunungan, termasuk keaneka ragaman hayati; melindungi dan mencegah kepunahan spesies yang terancam/langka; mengakhiri perburuan dan penjualan spesies flora dan fauna yang dilindungi; dan mendorong pembagian keuntungan yang adil dan setara yang berasal dari pemanfaatan sumber-sumber genetika.

3.1.16. Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat

Tantangan sosial terbesar yang dihadapi umat manusia adalah bagaimana mencegah konflik karena perbedaan, ketidakadilan dan diskriminasi berkembang menjadi kekerasan dan konflik bersenjata. Setiap negara atau wilayah memiliki masalahnya sendiri-

sendiri sesuai dengan kekhasan wilayahnya sekaligus mungkin memiliki mekanisme penyelesaian sesuai kearifan lokal yang ada maupun regulasi yang berlaku. Namun konflik dapat lebih parah jika ada intervensi eksternal yang berusaha memaksakan keinginannya atau memanfaatkan potensi konflik yang sudah ada untuk mencapai agenda politik dan ekonominya.

Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk mendukung terciptanya masyarakat yang damai dan inklusif untuk pembangunan berkelanjutan, menyediakan akses terhadap keadilan bagi semua dan membangun institusi-institusi yang efektif, akuntabel dan inklusif di semua level. Perusahaan dapat berperan dengan cara turut membantu mengakhiri pelecehan, eksploitasi, perdagangan dan segala macam bentuk kekerasan terhadap perempuan, anak, dan kelompok marjinal; taat dan mendukung perangkat hukum yang berlaku dan memberikan akses keadilan yang sama untuk semua *stakeholders*; tidak terlibat dalam segala bentuk tindakan kriminal termasuk di antaranya perdagangan ilegal, kejahatan terorganisir, suap, dan korupsi; membudayakan pengambilan putusan yang responsif, inklusif, partisipatif dan representatif dalam berhubungan dengan *stakeholders*-nya; dan membantu mengedukasi masyarakat melalui promosi, rancangan produk barang dan jasa yang dihasilkan, maupun melalui program kampanye khusus untuk menciptakan perdamaian, kecerdasan literasi, saling pengertian, dan cinta kasih.

3.1.17. Kemitraan untuk mencapai tujuan

Tidak ada satupun pemerintah, organisasi dan kelompok masyarakat yang mampu secara sendirian untuk menciptakan dunia yang lebih baik. Oleh karena itu kemitraan dari berbagai kelompok masyarakat dan negara sangat dibutuhkan. Kalangan pemerintahan, dunia bisnis, dan masyarakat perlu bekerjasama untuk menghasilkan sinergi dalam rangka mewujudkan 16 tujuan di atas. Perusahaan dapat berkontribusi dengan cara membangun kemitraan yang sehat dengan seluruh *stakeholders*-nya untuk memberdayakan masyarakat dalam rangka mencapai satu atau lebih tujuan tersebut sesuai dengan karakteristik bidang usahanya masing-masing. Setiap perusahaan dan kelompok masyarakat mungkin memiliki mekanisme, pendekatan, visi, model, dan alat-alat yang berbeda sesuai dengan kondisi dan

prioritasnya masing-masing. Yang terpenting adalah kesadaran bahwa ekosistem dan Ibu Bumi merupakan rumah bersama bagi segala bentuk kehidupan dan upaya kolektif diperlukan untuk menjaga dan memeliharanya.

3.2. Global reporting initiative (GRI)

Pada tahun 2016, GRI (Global Reporting Initiative) menerbitkan serangkaian standar untuk membantu perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya dan secara transparan melaporkannya agar sesuai dengan prinsip-prinsip *sustainable development*. Standar-standar tersebut mulai diberlakukan pada 1 Juli 2018 dan mendapatkan penerimaan yang meluas hingga saat ini.

3.2.1. Apa dan mengapa standar GRI

Standar GRI adalah seperangkat panduan tentang bagaimana perusahaan (atau organisasi manapun) dapat mengintegrasikan dimensi ekonomi, lingkungan hidup, dan sosial dalam aktivitas bisnisnya serta melaporkannya sebagai bentuk akuntabilitasnya secara holistik. Seperangkat standar tersebut dapat diadopsi keseluruhan maupun sebagian sesuai kondisi perusahaan yang relevan. Berbagai standar yang diterbitkan juga dapat diterapkan di segala sektor bisnis, ukuran perusahaan, dan lokasi geografi (GRI, 2018a). Meskipun belum dijadikan sebuah kewajiban pelaporan di seluruh dunia, namun berbagai perusahaan besar di berbagai negara mulai mengadopsi standar tersebut sebagai upaya mewujudkan akuntabilitasnya secara lebih holistik.

Standar GRI diperlukan karena adanya kesadaran bahwa kegiatan bisnis memiliki dampak signifikan terhadap pelestarian lingkungan hidup dan masalah sosial yang muncul sebagaimana yang sudah dibahas di bab dan bagian sebelumnya tentang *sustainable development* dan Sustainable Development Goals (SDG 2030). Perusahaan memiliki peranan yang vital dan dapat berkontribusi secara positif maupun negatif terhadap SDG 2030.

Dengan adanya standar tersebut, minimal perusahaan (dan organisasi lainnya) dan *stakeholders*-nya memiliki bahasa yang sama sehingga memudahkan mereka untuk

berkomunikasi, saling memahami, dan bekerjasama (GRI, 2018a). Dalam hal ini, standar tersebut diharapkan dapat menjembatani antara kepentingan, aktivitas, dan dampak aktivitas tersebut dari perusahaan dengan kepentingan dan harapan dari seluruh *stakeholders*. Dengan demikian, transparansi dan akuntabilitas dari perusahaan dapat ditingkatkan dan tujuan dari SDG 2030 dapat direalisasikan.

3.2.2. Kemitraan dan program kerja

Saat ini GRI sudah memiliki jaringan koordinasi yang pusatnya berada di Brazil (2007), China (2009), India (2010), USA (2011), South Africa (2013), Kolombia (2014) and Singapura (2019). Setiap negara di atas menjadi hub yang memungkinkan adanya koordinasi di antara GRI dengan negara-negara yang belum memiliki kantor GRI.

GRI terlibat dalam berbagai kegiatan konsultatif dengan lembaga internasional dan nasional serta pemerintahan untuk memberikan masukan dalam berbagai pembuatan kebijakan publik (GRI, 2020). Program kerja lainnya dari GRI meliputi asesmen instrumen pelaporan, sosialisasi, pelatihan, dan penelitian bersama. Berbagai mitra GRI meliputi antara lain European Commission, pemerintah berbagai negara, regulator, pasar modal, perusahaan, KAP, perguruan tinggi, dan lembaga donor. Pada tahun 2020, GRI menerbitkan hasil penilaiannya tentang 614 instrumen pelaporan di 80 negara termasuk 60 negara dengan ekonomi terbesar di dunia.

Global Sustainability Standards Board (GSSB) adalah lembaga independen yang didukung oleh GRI untuk mengkaji dan membuat standar baru. Pada saat buku ini dibuat, ada tiga standar umum/universal (GRI Seri 100), tujuh standar khusus terkait topik ekonomi (Seri 200), delapan standar khusus terkait topik lingkungan hidup (GRI Seri 300), dan 19 standar khusus terkait topik sosial (GRI Seri 400). Berbagai standar baru yang bersifat spesifik untuk sektor tertentu juga akan diterbitkan, meliputi antara lain sektor, minyak, gas, dan batubara.

3.2.3. Sekilas tentang standar GRI

GRI Seri 100 adalah tentang standar umum/universal yang berlaku bagi perusahaan yang ingin mengadopsi GRI Standards. Ada tiga standar yaitu landasan berpikir, pengungkapan umum (berisikan profil organisasi, strategi, etika dan integritas, tata kelola, keterlibatan stakeholders, dan praktek pelaporan), dan pendekatan manajemen dalam mengelola topik-topik standar GRI. Standar Seri 100 dimaksudkan agar pengadopsi mengetahui bagaimana cara menggunakan dan merujuk seluruh standar GRI.

GRI Seri 200 tentang dimensi ekonomi berisi bagaimana arus modal di antara para stakeholders terkait dengan operasi sebuah perusahaan/organisasi. Standar-standar ini juga mengungkapkan dampak ekonomi utama dari perusahaan terhadap masyarakat. Ada tujuh standar tentang dampak ekonomi yaitu: kinerja ekonomi, kehadiran di pasar (pemenuhan upah minimum yang berlaku dan keadilan berbasis gender dan rekrutmen manajemen senior dari masyarakat sekitar), dampak ekonomi tidak langsung, praktek pengadaan barang, praktek anti korupsi, praktek anti kompetisi/monopoli, dan praktek terkait pemenuhan kewajiban pajak. Standar Seri 200 dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui dan menjalankan aktivitas bisnis yang akuntabel terhadap dan membawa manfaat ekonomi bagi masyarakat sekitar.

GRI Seri 300 tentang dimensi lingkungan hidup adalah terkait dengan dampak operasi perusahaan terhadap sistem alam bagi makhluk hidup dan non hidup yang meliputi tanah, udara, air, dan ekosistem. Seri ini terdiri dari delapan standar, yaitu penggunaan bahan baku untuk produk dan kemasannya, sumber energi yang digunakan, pemakaian air dan limbah cair yang dihasilkan, dampak dan penanganan terhadap keragaman hayati, emisi gas, limbah dan penanganannya, kepatuhan terhadap hukum/regulasi tentang lingkungan hidup, dan kinerja lingkungan hidup dari *supplier*. Standar Seri 300 dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui dan menjalankan aktivitas bisnis yang akuntabel terhadap dan membawa manfaat bagi lingkungan hidup.

GRI Seri 400 tentang dimensi sosial adalah terkait dengan dampak operasi perusahaan terhadap sistem sosial/kemasyarakatan di mana ia berada. Seri ini meliputi 19 standar yang terkait dengan kondisi kerja karyawan (6 standar), kebebasan berserikat pekerja dan daya tawarnya, penggunaan tenaga kerja anak-anak, kerja paksa, penggunaan tenaga keamanan dalam perusahaan, hak penduduk asli, perlindungan terhadap hak asasi manusia, dampak aktivitas perusahaan terhadap komunitas setempat, asesmen sosial

terhadap supplier, partisipasi perusahaan dalam pembuatan kebijakan publik (termasuk *lobbying* ke pemegang kekuasaan), kesehatan dan keamanan pelanggan, komunikasi pemasaran, kerahasiaan data pelanggan, dan kepatuhan perusahaan terhadap hukum dan regulasi dalam bidang sosial dan ekonomi. Standar Seri 400 dimaksudkan agar perusahaan dapat mengetahui dan menjalankan aktivitas bisnis yang akuntabel terhadap dan membawa manfaat sosial bagi masyarakat sekitar.

Keberadaan standar GRI ini minimal memungkinkan perusahaan untuk dapat melakukan asesmen terhadap dirinya sendiri, yaitu sampai sejauh mana aktivitas bisnisnya membawa kebaikan ke pihak lain atau justru malah menjadi bagian dari masalah yang ada. Namun belum tentu setiap perusahaan sanggup memenuhi seluruh standar yang ada dikarenakan berbagai alasan baik yang ada dalam kendalinya maupun di luar kendalinya. Kendala internal yang ada (misalkan keterbatasan dana dan pengetahuan) maupun kendala eksternal (kondisi masyarakat sekitar) dapat membuat kapasitas perusahaan menjadi terbatas untuk menjalankan apa yang diharapkan dari standar GRI. Karena adopsi standar GRI belum menjadi sebuah kewajiban, maka paling tidak hal ini bisa menjadi sebuah referensi yang berguna untuk perencanaan dan pengembangan manajemen organisasi dan bisnisnya yang ada saat ini.

Selain itu, setiap pilihan memiliki manfaat dan biaya yang perlu dipertimbangkan secara hati-hati. Jika biaya yang harus dikeluarkan malah lebih besar daripada manfaat yang diperoleh sehingga justru mengancam kelangsungan perusahaan itu sendiri, maka perlu dicarikan solusi yang kreatif dan layak. Kadang-kadang, jika kita mengetahui cara yang tepat, maka “biaya” untuk melakukan kebaikan bisa jadi sangat murah, namun kebaikan itu sendiri akan membawa dampak jangka panjang yang positif bagi perusahaan maupun lingkungannya.

Kapasitas sebuah perusahaan untuk mengadopsi Standar GRI juga tergantung pada kemampuannya membangun kemitraan dengan perusahaan lain, supplier, pelanggan, dan/atau masyarakat setempat. Kemitraan yang efektif dengan *stakeholders* akan memungkinkan adanya *cost sharing* dan sekaligus *benefit sharing*. Sebagai contoh, kepedulian untuk menjaga sumber air yang dibutuhkan untuk operasi perusahaan (GRI Seri 300) dapat dijalankan dengan bekerjasama dengan komunitas setempat yang sama-sama membutuhkan sumber tersebut guna pemenuhan kebutuhannya sehari-hari. Hal ini

dimungkinkan jika ada komunikasi yang terbuka, rasa saling percaya, dan program yang konkret untuk mendapatkan manfaat yang dapat dirasakan bersama. Jadi, pemenuhan terhadap standar GRI lebih merupakan sebuah proses kreatif dengan niat baik yang terus berkembang daripada sekedar sebuah kondisi final yang bersifat hitam/putih (memenuhi atau melanggar).

3.3. Platform for accelerating the circular economy (PACE)

Inisiatif lainnya yang sangat relevan dengan *sustainable development* adalah yang dilakukan oleh Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE) yang dibentuk pada tahun 2018 oleh World Economic Forum. Jika kita pernah mendengar istilah 3R (*reuse, reduce, recycle*), maka kita tidak terlalu asing dengan konsep *circular economy*. Namun konsep *circular economy* itu sendiri, dengan berbagai nama, sudah muncul jauh lebih lama sebelum terbentuknya PACE.

Konsep *circular economy* saat ini semakin populer dan diadopsi secara bertahap di berbagai negara sebagai strategi untuk pembangunan yang berwawasan lingkungan, menciptakan efisiensi penggunaan sumber daya, dan mengurangi bahan buangan/limbah. Menurut Circularity Gap Report 2021, strategi *circular economy* dapat menurunkan emisi gas rumah kaca sebanyak 39% dan dengan demikian sangat vital peranannya dalam membantu menyelesaikan masalah perubahan iklim.

China adalah negara pertama yang mengadopsi *circular economy* dalam hukum formalnya di tahun 2008 (sebelum PACE didirikan) untuk mendorong pemanfaatan sumber daya dari bahan buangan/limbah (UNIDO, 2017). Bahkan saat ini China menjadi salah satu negara terdepan yang secara serius melakukan kampanye pemulihan lingkungan hidup melalui program *green economy* dan telah mengembangkan dan menggunakan teknologi ramah lingkungan yang sangat kuat, di antaranya Solar PV (sistem yang menggunakan modul surya untuk menghasilkan listrik), energi angin, bioenergi, dan berbagai industri ramah lingkungan lainnya (<https://www.unep.org/explore-topics/green-economy/what-we-do/economic-and-fiscal-policy/partnership-china>). China sendiri sudah menargetkan bahwa negaranya akan menjadi *zero carbon emitter* pada tahun 2060 (<https://www.nature.com/articles/d41586-020-02927-9>). Uni Eropa mengadopsi Circular

Economy Package yang meliputi antara lain pengolahan dan penggunaan kembali limbah yang berasal dari makanan, air dan plastik di tahun 2015. Uni Eropa menargetkan untuk menjadi *zero carbon emitter* pada tahun 2050 (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/qanda_21_3661).

3.3.1. Apa itu circular economy

Circular economy adalah sebuah sistem industri yang dimaksudkan dan dirancang untuk memulihkan kembali input yang digunakan atau output yang dihasilkan agar dapat mengeliminasi limbah/buangan (EMF, 2013 dalam Ekins dkk, 2019). *Circular economy* juga dapat berarti sistem ekonomi yang berbasiskan pada model bisnis yang mengurangi, menggunakan kembali, mendaur ulang, dan memulihkan kembali bahan yang digunakan dalam proses-proses produksi, distribusi, dan konsumsi dengan tujuan untuk mengimplementasikan *sustainable development* sehingga dapat meningkatkan kualitas lingkungan hidup, menciptakan kesejahteraan ekonomi, dan kesetaraan sosial bagi generasi sekarang dan yang akan datang (Kirchherr dkk, 2017). Sistem ini perlu untuk dijalankan oleh semua pihak sehingga membutuhkan kerjasama yang efektif di antara perusahaan, konsumen, pengelola kompleks industri dan perdagangan, kota, negara, blok perdagangan maupun organisasi internasional, dan pada akhirnya seluruh dunia.

Circular economy menggantikan konsep *end-of-life product* dengan cara menggunakan energi yang terbarukan dan mengeliminasi bahan kimia yang beracun/berbahaya agar dapat mengeliminasi limbah/emisi yang dihasilkan melalui desain bahan baku, produk, sistem, dan model bisnis yang lebih baik. Konsep *end-of-life product* adalah konsep produk yang dipakai selama masa hidupnya dan kemudian dibuang saat mencapai akhir masa tersebut. Hampir semua dari produk yang kita gunakan saat ini menggunakan konsep tersebut. Akibatnya bumi yang kita tempati menjadi semacam tong sampah raksasa yang mencemari dan merusak lingkungan hidup secara masif. Misalnya, sampah plastik dan masker kesehatan yang dibuang dan hanyut sampai ke laut akhirnya menjebak, melukai, dan membunuh makhluk hidup di laut. Jika konsep ini terus digunakan, maka dalam waktu tidak lama lagi generasi yang akan datang akan merasakan dampaknya yang merusak kenyamanan, kebersihan, rantai makanan, dan kesehatannya.

Pada mulanya (tahun 2004) sistem *circular economy* dikenal sebagai 3R (*reduce, reuse, recycle*), namun saat ini sudah berkembang ada 10 R sebagai strategi untuk menjalankan sistem tersebut (Ekins dkk, 2019). Mereka adalah: 1) *refuse* yaitu menolak menggunakan produk yang fungsinya dapat digantikan dengan produk lain yang lebih multifungsi); 2) *rethink* yaitu membuat penggunaan produk yang ada lebih intensif dengan menambah kegunaannya; 3) *reduce* yaitu meningkatkan efisiensi pembuatan atau penggunaan produk dengan cara mengurangi sumber daya alam yang dikonsumsi untuk pembuatannya atau penggunaannya; 4) *reuse* yaitu menggunakan kembali produk yang sudah dibuang namun masih dalam kondisi baik untuk melakukan fungsinya semula; 5) *repair* yaitu memperbaiki atau memelihara produk rusak agar dapat digunakan kembali sesuai fungsinya semula; 6) *refurbish* yaitu memulihkan kembali produk lama agar menjadi produk yang bersifat kekinian; 7) *remanufacture* yaitu menggunakan komponen/bagian dari produk lama yang dibuang dalam membuat produk baru yang memiliki fungsi yang sama; 8) *repurpose* yaitu menggunakan produk yang dibuang atau komponennya dalam produk baru yang memiliki fungsi yang berbeda; 9) *recycle* yaitu memproses ulang bahan menjadi bahan yang sama atau lebih rendah kualitasnya agar dapat digunakan kembali; dan 10) *recover* yaitu melakukan pembakaran bahan-bahan buangan yang dapat digunakan kembali sebagai sumber energi. Sepuluh strategi di atas dapat dilakukan secara sendiri-sendiri maupun dikombinasikan untuk menghasilkan manfaat ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup yang bersifat holistik namun disesuaikan dengan jenis industri dan kapasitas perusahaan masing-masing.

3.3.2. Apa dan mengapa PACE

PACE adalah komunitas para pemimpin pemerintahan, bisnis, dan masyarakat sipil di tingkat global yang bekerjasama untuk mempercepat transisi menuju *circular economy* dan bersama-sama mengatasi tantangan yang muncul (<https://pacecircular.org/about>). Inisiatif ini berupaya untuk merancang agenda tindakan bersama yang konkret dalam level pemerintahan maupun dunia usaha dan menjalankan proyek-proyek yang dapat mendukung implementasi *circular economy*.

Mengapa PACE diperlukan? Upaya untuk menjalankan *circular economy* secara efektif demi menciptakan *sustainable development* tidak dapat dilakukan secara individual hanya oleh negara-negara tertentu saja. Ada negara-negara yang sudah siap secara teknologi, ekonomi, dan sosial-politik, namun lebih banyak yang belum siap. Padahal *sustainable development* dan pemulihan lingkungan hidup membutuhkan kesalingterkaitan global dan perubahan secara holistik sehingga hanya dapat terwujud jika diimplementasikan secara menyeluruh oleh semua negara. Di dalam setiap negara, setiap pihak memiliki peranannya masing-masing: perusahaan merintis dan mengembangkan model bisnis *circular*, pemerintah menjalankan kebijakan yang ambisius dan mendorong partisipasi warganegaranya, dan organisasi masyarakat sipil melakukan penelitian dan memobilisasi komunitas dan lembaga-lembaga yang relevan (PACE, 2021). Jadi, *circular economy* sangat penting bagi *sustainable development* dan karenanya membutuhkan dukungan di semua level pelaku yang ada di seluruh negara di dunia. Menurut UNIDO (2017), manfaat yang dapat diperoleh dari *circular economy* tidak hanya manfaat pelestarian lingkungan hidup, namun juga dalam jangka panjang berupa efisiensi bisnis, munculnya lahan bisnis baru, lapangan pekerjaan baru, dan penyelesaian masalah sosial.

3.3.3. Kemitraan dan agenda tindakan

PACE mengembangkan kemitraan di antara CEO perusahaan, menteri terkait di berbagai negara, dan pimpinan organisasi masyarakat sipil yang berkomitmen untuk mewujudkan perubahan sistem demi terciptanya *circular economy* secara nyata dalam aktivitas ekonomi maupun kehidupan masyarakat sehari-hari. Saat ini keterlibatan Indonesia di PACE diwakili oleh Menteri Koordinator Bidang Kemaritiman dan Investasi Indonesia, Luhut B. Panjaitan. Menurut laporan tahunan 2020 (PACE, 2021), ada 23 pemimpin negara, 37 perusahaan besar dunia, dan 26 pemimpin organisasi sipil (termasuk perguruan tinggi) yang menjadi anggotanya.

Agenda tindakan yang menjadi fokus kerja dari PACE saat ini adalah pengurangan penggunaan plastik; pembenahan pada industri elektronik yaitu pengurangan penggunaan sumber daya alam, produksi limbah, dan emisi gas rumah kaca; pembenahan pada industri tekstil berupa pengurangan dan penggunaan kembali limbah dan perlindungan orang-orang

yang terlibat dalam produksi dan pembuangan tekstil; perubahan dalam cara kita membuat dan mengkonsumsi makanan; pembenahan dalam produksi barang modal (*capital equipment*) yang terkait dengan ICT, energi, layanan kesehatan, dan logistik berupa pengurangan dampak lingkungan, penyelesaian kelangkaan sumber daya, peningkatan ketahanan pasar dalam menghadapi gejolak dan tekanan (*market resilience*), dan meningkatkan keberlangsungan rantai nilai (*value chain sustainability*) dari industri tersebut; membangun aliansi regional karena setiap wilayah memiliki kekhususan permasalahannya sehingga membutuhkan solusi yang berbeda; dan upaya pengurangan biaya bersama sehubungan dengan implementasi *circular economy*.

Ada beberapa fakta yang dapat diambil dari pusat kepedulian di atas untuk menunjukkan seberapa urgen masalah yang sedang kita hadapi (PACE, 2021). **Pertama**, penggunaan plastik di dunia telah meningkat dua puluh kali lipat dalam 50 tahun terakhir, di mana penggunaan kemasan plastik akan meningkat lebih dari empat kali lipat pada tahun 2050 menjadi 318 juta ton/tahun. Plastik dibuat dari bahan fosil saat diproses untuk dijadikan bahan bakar minyak. Hal ini berdampak pada penimbunan sampah dan polusi lingkungan yang dahsyat dikarenakan sifat plastik yang tidak mudah diuraikan oleh alam. **Kedua**, revolusi industri 4.0 telah menciptakan ketergantungan manusia terhadap barang elektronik yang makin tinggi. Dengan semakin meningkatnya produksi barang elektronik maka sumber daya alam yang digunakan, limbah yang dihasilkan, dan emisi gas rumah kaca dari industri elektronik juga semakin tinggi. **Ketiga**, industri tekstil sangat vital bagi umat manusia namun 8% dari emisi gas rumah kaca di seluruh dunia di tahun 2016 berasal dari industri pakaian dan alas kaki. Diperkirakan kontribusi ini akan terus meningkat pada tahun-tahun yang akan datang. **Keempat**, makanan sangat penting bagi kehidupan. Namun cara kita mengkonsumsi saat ini sangat boros, menggunakan sumber daya yang sangat banyak, dan menghasilkan polusi yang sangat besar. Sepertiga dari makanan kita dibuang dan limbah makanan selama ini dikubur, dibakar, atau dibiarkan membusuk dan ironisnya ada 800 juta orang yang kelaparan (FAO, 2021).

Jadi *circular economy* adalah sebuah jawaban yang konkret dalam rangka mewujudkan SDG 2030. Manfaat *circular economy* tidak hanya untuk mewujudkan lingkungan hidup yang lebih baik, namun jika dilakukan dengan kemitraan yang efektif di antara seluruh *stakeholders*, maka hasilnya juga dapat meningkatkan mutu dan efisiensi

dari perusahaan sendiri. Dengan meminimalisasi buangan/limbah industri dan rumah tangga, maka sumber daya yang sebelumnya dialokasikan untuk mengolah dan sekedar membuangnya, dapat dihemat dan digunakan untuk hal-hal lain yang dapat meningkatkan kesejahteraan masyarakat dan melindungi segala bentuk kehidupan di muka bumi. Namun semuanya ini baru dapat terwujud jika ada sinergi di antara pemerintah, dunia usaha dan masyarakat secara menyeluruh.

3.4. Konklusi

Bisnis bukan sekedar alat untuk mencari keuntungan dan manfaat egoistik namun perlu menjadi pemberi solusi bagi penyelesaian masalah sosial dan lingkungan hidup. Dalam hal ini, bisnis perlu memiliki akuntabilitas yang holistik, tidak saja terhadap pemilik/investornya, namun juga terhadap stakeholders internal dan eksternal serta segala bentuk kehidupan yang ada di bumi. Sesungguhnya bisnis dapat memiliki tujuan spiritual yang konkret yaitu menciptakan dunia yang lebih baik untuk segala bentuk kehidupan di generasi sekarang maupun yang akan datang.

Tujuan spiritual di atas memiliki keselarasan dengan berbagai inisiatif global yang mengemuka dewasa ini, yaitu: Sustainable Development Goals (SDG) 2030 dari United Nations (UN), Global Reporting Initiative (GRI), dan Platform for Accelerating the Circular Economy (PACE). Ketiga inisiatif tersebut saling terkait dan mendukung. SDG 2030 merupakan cita-cita yang hendak dicapai pada tahun 2030 yaitu tercapainya 17 kondisi yang diinginkan demi menciptakan dunia yang lebih baik dengan berbasiskan pada kepedulian terhadap lima pilar: manusia (*people*), planet, kemakmuran (*prosperity*), perdamaian (*peace*), dan kemitraan/kerjasama (*partnership*). GRI memberikan panduan bagi perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya agar sesuai dengan cita-cita yang ada pada SDG 2030. Saat ini GRI terdiri dari tiga standar umum/universal (GRI Seri 100), tujuh standar khusus terkait topik ekonomi (Seri 200), delapan standar khusus terkait topik lingkungan hidup (GRI Seri 300), dan 19 standar khusus terkait topik sosial (GRI Seri 400). Standar GRI memungkinkan perusahaan untuk dapat melakukan asesmen terhadap dirinya sendiri yaitu sejauh mana ia berkontribusi bagi SDG 2030. PACE mensosialisasikan penggantian paradigma lama: *end-of-life product* dengan konsep *circular economy* sebagai

sistem industri dan ekonomi masa depan untuk membalikkan proses degradasi lingkungan hidup. Implementasi *circular economy* membutuhkan model bisnis yang mengurangi, menggunakan kembali, mendaur ulang, dan memulihkan kembali bahan yang digunakan dalam proses-proses produksi, distribusi, dan konsumsi. Sistem ini membutuhkan kerjasama yang efektif di antara perusahaan, konsumen, pengelola kompleks industri dan perdagangan, kota, negara, blok perdagangan maupun organisasi internasional, dan pada akhirnya seluruh dunia.

Intisari dari ketiga inisiatif tersebut adalah *egolessness* (tidak egois) agar tercapai *sustainable development*, dalam hal ini memastikan agar pembangunan ekonomi dan perkembangan bisnis yang berlangsung tidak saja bermanfaat bagi generasi sekarang namun juga generasi mendatang. Dengan memahami kesalingterkaitan di antara ketiga inisiatif tersebut, kita dapat membayangkan transformasi besar apa yang sedang terjadi dalam model bisnis di sekitar kita. Spiritualitas bukan lagi wacana “asing” yang tidak terkoneksi dengan kehidupan sehari-hari atau bahkan sekedar menjadi kajian filosofis dan teologis, namun justru spiritualitas membuka pintu untuk kerjasama umat manusia dalam tingkat global yang berimplikasi pada aspek politik, ekonomi, bisnis, manajerial, dan perilaku manusia, khususnya pola produksi dan konsumsi. Ini membawa berbagai perubahan signifikan dalam perkembangan tidak saja ilmu-ilmu alam, namun juga ilmu-ilmu sosial, termasuk di antaranya ilmu ekonomi, kewirausahaan, akuntansi dan pengendalian manajemen, pemasaran, keuangan, manajemen operasional, dan masih banyak lagi cabang baru yang akan muncul dari ranah tradisional ilmu ekonomi dan bisnis.

Dari perspektif perusahaan yang ada saat ini, kapasitas sebuah perusahaan dan bisnisnya untuk bertransformasi menjadi selaras dengan *sustainable development* juga tergantung pada kemampuannya membangun kemitraan dengan perusahaan lain, supplier, pelanggan, pemerintah, regulator, dan/atau masyarakat luas. Tidak ada satu perusahaanpun yang secara sendirian dapat mentransformasikan model bisnisnya menjadi selaras dengan *sustainable development*. Kalaupun seluruh perusahaan yang ada memiliki keinginan, namun tanpa dukungan pelanggan, maka tidak mungkin akan ada pasar yang “berpihak” ke *sustainable development*. Kemitraan yang efektif dengan seluruh *stakeholders* akan memungkinkan adanya upaya kolektif dimana biaya dan manfaat yang muncul dapat ditanggung bersama dan manfaat yang timbul juga dinikmati bersama. Hal ini mungkin

jika ada komunikasi yang terbuka, rasa saling percaya, dan program yang konkret di antara seluruh *stakeholders*.

Jadi, yang dibutuhkan oleh kita semua saat ini adalah sebuah *mindset* dan cara hidup yang lebih berkesadaran penuh (*mindful living*). Kita memerlukan *mindset* dan cara hidup yang spiritual: yang tidak egois (apalagi hanya berorientasi pada kepentingan ekonomi dan hedonistik jangka pendek semata), yang bersedia menjadikan kebahagiaan sebagai tujuan kolektif, dan yang mau memikirkan kepentingan generasi dan segala bentuk kehidupan yang akan datang. Elemen masa depan sesungguhnya adalah masa kini, yaitu apa yang kita pikirkan dan lakukan di sini dan sekarang. Pola produksi dan konsumsi kita saat ini menentukan kondisi saat ini sekaligus warisan apa yang akan kita berikan pada anak cucu kita dan seluruh bentuk kehidupan yang ada di Ibu Bumi. Produksi dan konsumsi sesungguhnya adalah bagian dari **praktek spiritual** pada saat kita **sadar penuh** bahwa apapun yang kita lakukan akan membawa dampak positif maupun negatif ke fisik dan mental kita, orang lain, dan segala bentuk kehidupan. Dengan sadar penuh akan segala konsekuensi dari tindakan kita, kita dapat memilih tindakan yang mendatangkan perdamaian, kesejahteraan, kesehatan, dan kebahagiaan bagi diri kita sendiri, keluarga, masyarakat dan semua makhluk hidup.

Bab 4

Model Konseptual Sistem Pengendalian Manajemen

Every conflict begins with thoughts of fear, animosity and aggression, which pass through some people's mind and spread like wildfire. The only antidote to these aberrations is to take on fully the suffering of others.

(Matthieu Ricard)

Sebuah organisasi, termasuk perusahaan, senantiasa dihadapkan pada berbagai dinamika dalam lingkungan bisnisnya. Dinamika tersebut meliputi kerusakan alam/lingkungan hidup, perubahan kondisi ekonomi, perkembangan teknologi, gejolak

politik dan hukum baik di tataran nasional maupun internasional, dan pergeseran nilai-nilai sosio-kultural dalam masyarakat. Menghadapi semuanya itu, organisasi tersebut dituntut untuk sanggup beradaptasi demi menjaga keberlangsungan dan pertumbuhannya dalam jangka panjang. Yang dimaksud adaptasi adalah kesanggupan sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan para *stakeholders*-nya yang meliputi *stakeholders* eksternal organisasi: pelanggan, mitra, investor/pemilik, pemerintah, masyarakat, lingkungan hidup; dan *stakeholders* internal, yaitu: karyawan dan manajemen.

Organisasi dan lingkungannya sesungguhnya bukan dua entitas terpisah, mereka adalah satu. Apa yang terjadi di lingkungan eksternal memerlukan respons untuk penataan lebih lanjut secara internal. Sebaliknya proses yang terjadi secara internal menentukan output yang dihasilkan dan kembali mewarnai apa yang terjadi secara eksternal. Proses dua arah ini terjadi sepanjang waktu sehingga menunjukkan bahwa tidak ada keterpisahan di antara eksternal dan internal organisasi. Seorang pemimpin perusahaan tidak dapat menganggap bahwa kesehatan organisasinya adalah yang terpenting sehingga ia hanya berfokus pada penyelesaian masalah di internal organisasi tanpa peduli pada apa yang terjadi di lingkungan eksternalnya. Sebaliknya, ia juga tidak dapat mencurahkan seluruh perhatiannya hanya pada perkembangan eksternal sehingga melupakan kesehatan internal organisasinya.

Organisasi/perusahaan hanyalah sebuah konsep yang berfungsi karena adanya orang-orang (anggota organisasi) yang menjalankannya. Apa yang dilakukan oleh para anggota organisasi berawal dari pikirannya masing-masing. Jika pikiran bermasalah, maka ucapan dan tindakannya juga bermasalah. Akar masalah yang sesungguhnya ada pada energi negatif yang muncul dari ketidaktahuan, egoisme, ketakutan, kekuatiran, ketakutan, dan kebencian/penolakan. Ini terjadi pada setiap *stakeholder* baik internal maupun eksternal organisasi.

Ketidaktahuan melahirkan egoisme, egoisme melahirkan kekuatiran, kekuatiran melahirkan ketakutan, dan ketakutan melahirkan kebencian/penolakan. Rangkaian energi negatif tersebut membuat kita merasa ada orang lain yang hendak mengambil sesuatu dariku, orang lain mendapat banyak karena aku mendapat sedikit. Jika aku ingin mendapat banyak maka aku harus juga mengambil dari orang lain. Dari sini muncullah pandangan bahwa orang lain, kolega, atasan, dan bawahan adalah “musuh” sehingga melahirkan

berbagai tindakan yang hanya semakin membenamkan diri sendiri, orang lain dan lingkungan dalam penderitaan berkepanjangan. Energi negatif tersebut direproduksi dan diperkuat dalam aktivitas dan interaksi sehari-hari. Sebaliknya orang yang sadar penuh akan aksi-reaksi tersebut akan memiliki kemungkinan untuk mengurangi atau memutus lingkaran reproduksi energi negatif yang ada di sekitarnya. Hasil dari semua itu adalah penderitaan, konflik yang destruktif, hilangnya rasa kesatuan sebagai sebuah komunitas, keterpisahan/keterasingan diri dari koleganya dan pekerjaannya, dan hilangnya keinginan untuk berbuat yang terbaik.

Salah satu alat yang berperan penting dalam menjaga sinergi dalam organisasi adalah sistem pengendalian manajemen (SPM). Bab ini membahas mengenai pengertian dan peranan SPM secara generik dan beberapa catatan kritis. Selanjutnya, pembahasan berlanjut ke model SPM yang berbasis spiritualitas dengan mengadopsi prinsip-prinsip bisnis berbasis spiritualitas sebagai sebuah model bisnis yang memiliki akuntabilitas holistik guna mendukung *sustainable development*.

4.1. Sistem pengendalian manajemen: Pengertian, peranan, dan catatan kritis

Bagian ini membahas pengertian dan peranan SPM secara generik. Beberapa aspek yang menjadi fokus adalah model konseptualnya, tiga masalah generik pengendalian, dan beberapa catatan kritis untuk SPM.

4.1.1. Model generik SPM

Sistem pengendalian manajemen (SPM) adalah sebuah sistem holistik yang digunakan oleh manajemen/atasan untuk menyelaraskan perilaku anggota organisasi dengan tujuan organisasi dalam rangka mengelola interdependensi antara pihak internal dan eksternal organisasi (Efferin dan Hopper, 2007; Efferin dan Soeherman, 2010; Efferin dan Hartono, 2015). SPM menghubungkan strategi dengan aktivitas sehari-hari/operasional sebuah perusahaan dalam merespons dinamika lingkungan eksternal dan internalnya sehingga memungkinkan adanya transformasi perusahaan dalam mencapai visi dan misinya.

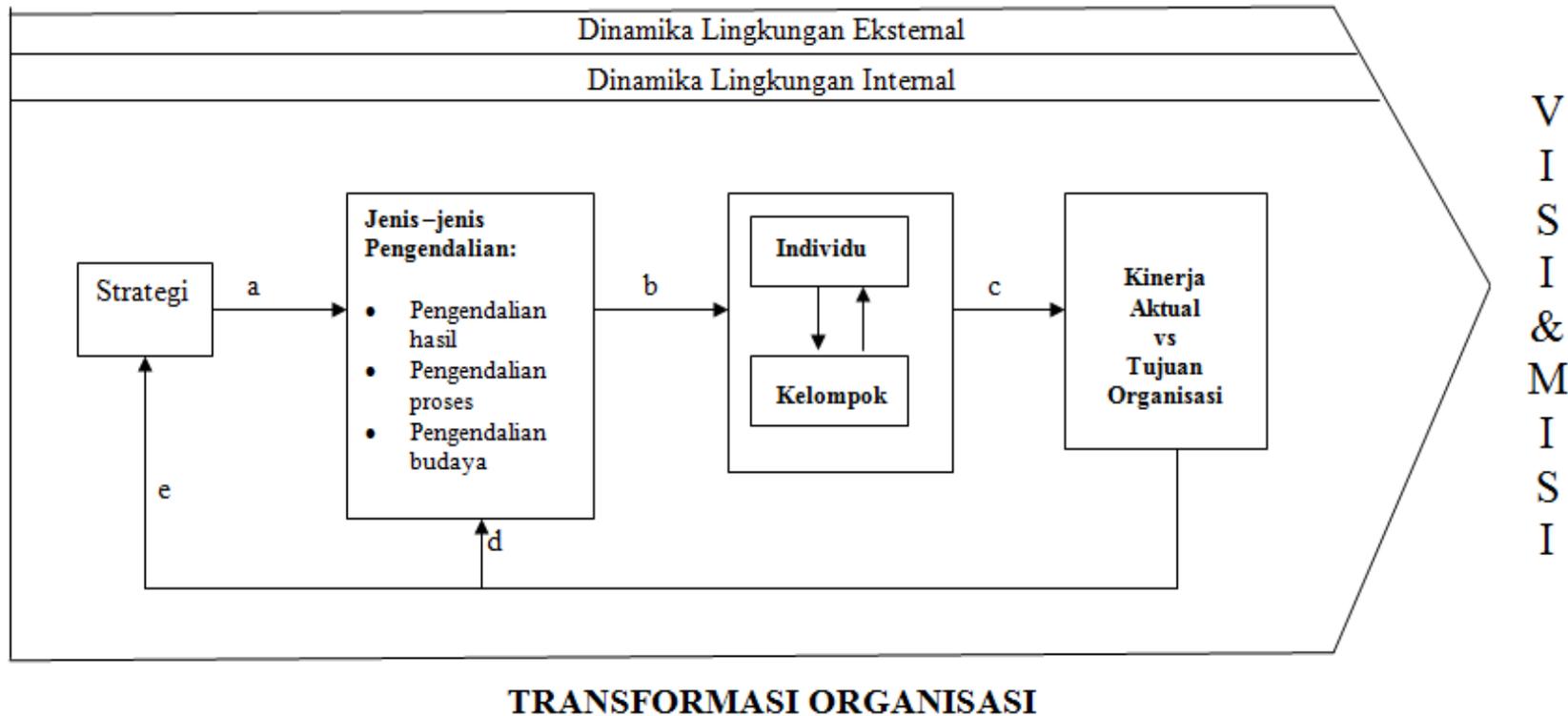
Ada tiga jenis pengendalian, yaitu: pengendalian hasil, proses, dan budaya. Pengendalian hasil dan proses seringkali bersifat formal/tertulis. Pengendalian budaya lebih bersifat informal atau konvensi tidak tertulis. Pengendalian hasil berfokus pada hasil akhir terukur yang diinginkan untuk dicapai oleh para anggota organisasi. Sistem akuntansi berperan penting dalam pengendalian hasil dengan menyediakan informasi tentang target-target kinerja yang hendak dicapai seperti penjualan periodik (nilai moneter dan jumlah unit terjual), pertumbuhan penjualan, *market share*, laba kotor per segmen, Return on Investment (ROI), rerata biaya bahan baku per unit dalam produksi, rerata biaya tenaga kerja langsung per unit, tingkat produktivitas, dan lain-lain. Pengendalian proses berfokus pada tindakan yang harus dilakukan oleh para anggota organisasi seperti Standard Operating Procedure (SOP), daftar supplier yang dapat dipilih, spesifikasi dan komposisi bahan baku untuk setiap jenis produk, dan lain-lain. Pengendalian budaya berfokus pada nilai-nilai yang ditanamkan ke para anggota organisasi beserta metode internalisasinya untuk membentuk kebiasaan dan sikap mereka dalam merespons sebuah situasi. Ketiga jenis pengendalian tersebut dapat dikombinasikan sesuai karakteristik perusahaan. Selain itu, desain dan implementasi SPM, termasuk pemilihan pengendalian hasil, proses dan budaya, menyesuaikan dengan strategi perusahaan yang diterapkan.

Strategi adalah garis besar tindakan dan prioritas kepedulian perusahaan dalam upaya mencapai tujuan organisasinya. Strategi digunakan sebagai panduan pengambilan putusan terkait perolehan dan alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan. Contoh dari strategi antara lain: menggunakan inovasi produk untuk menguasai pasar, mengembangkan layanan pelanggan yang prima, menggunakan harga sebagai alat penetrasi pasar, dan menjadikan teknologi sebagai sumber keunggulan bersaing. Strategi dapat membantu unit/bagian dari sebuah organisasi untuk bekerjasama dan mendukung arah organisasi tersebut. Setiap perusahaan dapat menerapkan lebih dari satu macam strategi untuk merespons berbagai dinamika lingkungan internal dan eksternal yang ada. Dalam banyak kasus, strategi dibuat sesuai dengan analisis kondisi eksternal dan internal organisasi atau yang sering disebut sebagai analisis SWOT.

Sebagai ilustrasi, sebuah perusahaan peralatan rumah tangga yang tidak memiliki keunggulan teknologi memilih memperkuat layanan pelanggannya dan menggunakan harga yang lebih murah dibandingkan pesaingnya yang memiliki teknologi yang lebih

canggih. Dengan demikian maka parameter kinerja yang sangat penting baginya adalah antara lain: kepuasan pelanggan, kecepatan merespon pengaduan pelanggan, dan efisiensi biaya produksinya. Ilustrasi lainnya, sebuah jaringan hotel memilih untuk memperkuat citranya sebagai hotel mewah yang mengandalkan pada fasilitas yang lengkap dan lokasi yang wisata yang indah dan eksklusif daripada bersaing dengan kompetitor yang menjual kamar dengan harga yang murah. Parameter kinerja yang sangat penting baginya adalah antara lain: kepuasan pelanggan, kualitas bahan makanan dan minuman yang ditawarkan, citra tempat wisata, dan jumlah kerjasama dengan maskapai penerbangan kelas atas dalam menawarkan paket wisata.

Gambar 4.1. Model Konseptual Sistem Pengendalian Manajemen
(Efferin dan Soeherman, 2010, hal. 47)



Penjelasan dari gambar 4.1 adalah sebagai berikut. Strategi perusahaan menjadi dasar dalam memilih jenis-jenis pengendalian yang hendak diimplementasikan (a). Pengendalian dapat berfokus pada hasil akhir, proses, dan nilai-nilai budaya organisasi. Ketiga jenis pengendalian generik di atas diterapkan pada anggota organisasi baik pada level individual atau kelompok (b). Individual berarti terkait kinerja perorangan sesuai dengan wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing. Kelompok berarti terkait kinerja unit, divisi, departemen, anak perusahaan, dan sebagainya yang sering disebut sebagai *responsibility centres*. SPM memastikan agar individu dan kelompok dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi (c). Kinerja anggota organisasi kemudian akan dibandingkan dengan target dan SOP yang selaras dengan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi secara periodik. Jika penyimpangan dianggap signifikan maka atasan atau manajemen puncak akan mencari penyebab penyimpangan ini secara khusus. SPM yang baik tidak hanya berfokus pada hasil akhir namun juga pada proses yang memberikan hasil tersebut. Hasil-hasil yang diperoleh hanyalah sekedar konsekuensi dari berbagai sebab yang terjadi sebelumnya. Jadi, secara periodik implementasi SPM dan strategi juga memerlukan evaluasi melihat kesesuaiannya dengan kondisi nyata yang tengah dihadapi organisasi (d dan e). Jika SPM dan/atau strategi yang ada dianggap kurang sesuai dengan dinamika saat ini maka diperlukan modifikasi/perubahan SPM dan/atau strategi itu sendiri.

4.1.2. Tiga masalah generik pengendalian

SPM diperlukan untuk menyelesaikan tiga masalah utama pengendalian yang ada dalam diri anggota organisasi, yaitu **tidak tahu**, **tidak mau** dan **tidak mampu**. Ketiga masalah pengendalian ini dapat muncul secara sendiri-sendiri atau kombinasi dalam waktu yang bersamaan. Tidak setiap masalah dapat teridentifikasi dengan jelas apa akar masalahnya sehingga kadang-kadang memerlukan investigasi lebih jauh untuk menemukannya dan melakukan tindak lanjut perbaikannya.

Masalah **tidak tahu** akan muncul jika anggota organisasi pada dasarnya tidak memahami apa yang sebenarnya perlu mereka lakukan. Seringkali masalah ini muncul karena kurangnya komunikasi yang efektif dari pimpinan perusahaan kepada para bawahannya atau kurangnya pemahaman karyawan itu sendiri terhadap substansi pekerjaannya. Komunikasi yang efektif hanya dapat dibangun jika ada kesediaan untuk saling mendengar dengan sungguh-sungguh (*mindful listening*).

Masalah kedua adalah **tidak mau**. Masalah ini muncul jika anggota organisasi tidak memiliki niat atau motivasi untuk berbuat yang terbaik atau justru termotivasi untuk melakukan sesuatu yang egois yaitu hanya menguntungkan dirinya sendiri dengan mengorbankan kepentingan perusahaannya atau *stakeholders* eksternal. Ia mungkin tahu apa yang seharusnya dilakukan namun ada berbagai alasan yang menyebabkan ia tidak melakukannya, misalnya karena merasa tidak diperlakukan dengan adil, bekerja karena terpaksa, takut melakukan kesalahan, atau perusahaan dianggap tidak memenuhi apa yang ia harapkan. Seringkali penyebab masalah motivasi ini adalah karena ketakutan untuk menerima konsekuensi dari sebuah kondisi atau ketamakan karena menginginkan sesuatu yang bukan haknya.

Masalah ketiga adalah **tidak mampu**. Masalah ini muncul jika seorang anggota organisasi diberi tugas di luar kompetensinya. Sekeras apapun upayanya, ia memang belum/tidak mampu melaksanakan tugasnya sesuai harapan perusahaannya. Beberapa alasan yang sering menjadi penyebabnya antara lain: penempatan orang dalam posisi yang tidak tepat, kurangnya program pengembangan diri yang disediakan perusahaan, penyangkalan dari diri anggota organisasi tersebut terhadap keterbatasan dirinya sendiri, dan/atau adanya perubahan lingkungan yang belum dapat diantisipasi baik oleh perusahaan tersebut maupun oleh individu yang bersangkutan.

SPM berperan signifikan dalam mengedukasi anggota organisasi dengan menyampaikan pesan-pesan dari organisasi. Pesan tersebut dibuat berdasarkan visi, misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya secara lebih operasional dalam situasi sehari-hari yang dihadapi para anggotanya. Ruang lingkup SPM dengan demikian meliputi integrasi visi, misi dan tujuan organisasi dalam berbagai rencana, aturan main, *job descriptions*, indikator/target keberhasilan (untuk individual dan unit/*responsibility centres* yang meliputi antara lain: departemen, divisi, cabang, dan anak perusahaan), *standard*

operating procedure (SOP), sistem penilaian kinerja dan insentif, sistem promosi, dan metode pembentukan budaya organisasi,. SPM juga meliputi *monitoring* proses dan pencapaian hasilnya serta pemberian motivasi bagi anggota organisasi. Rangkaian komponen dan mekanisme kerja di atas diharapkan dapat mengidentifikasi dan memberikan solusi bagi penyelesaian masalah tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu. SPM yang efektif adalah yang mampu mengeliminasi atau meminimalisasi ketiga masalah pengendalian dalam sebuah organisasi.

Jika setiap anggota organisasi memiliki motivasi yang tinggi untuk melakukan tugas dan tanggungjawabnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah mencapai visi, misi dan tujuannya. Motivasi yang dibangun dapat dipicu melalui pemberian penghargaan yang sesuai dengan kebutuhan anggota organisasinya. Motivasi dapat muncul karena motivator ekstrinsik (antara lain: uang, status, kedudukan, dan fasilitas) atau motivator intrinsik (antara lain: kepuasan, kegembiraan, dan makna pekerjaan). Motivasi ekstrinsik bersifat jangka pendek efeknya. Jika motivasi seseorang hanya berasal dari sumber ekstrinsik, maka loyalitasnya akan melekat pada imbalan dan ia akan dengan mudah pindah ke perusahaan/organisasi lain yang dianggap dapat memberikan lebih banyak. Selain itu, saat anggota organisasi menganggap semua kebutuhan dasarnya sudah terpenuhi maka ia akan mulai kehilangan motivasi bekerja dan mencari cara lain untuk memuaskan egonya atau mengisi kekosongan batin yang mulai dirasakan. Sebaliknya, motivasi intrinsik lebih memungkinkan orang untuk terus berkarya tanpa tergantung pertimbangan transaksional semata sehingga komitmen organisasi lebih kuat dan keinginan untuk melakukan yang terbaik muncul secara alami.

Selain itu kepemimpinan juga memegang peranan penting. Bagaimanapun SPM adalah alat yang digunakan oleh pimpinan untuk mengarahkan bawahannya dalam mencapai hal-hal yang dianggap penting olehnya. Dengan kata lain, desain dan implementasi sebuah SPM sangat dipengaruhi oleh kepemimpinan dari manajemen puncak dari sebuah organisasi. Sebagai ilustrasi, jika sang pemimpin lebih mengutamakan pendekatan personal dalam mengarahkan bawahannya, ia mungkin lebih banyak menggunakan bentuk pengendalian budaya daripada pengendalian hasil atau proses yang lebih formal sifatnya. Ilustrasi lainnya, jika seorang pemimpin lebih menyukai pendelegasian wewenang yang besar ke bawahan, maka ia mungkin lebih banyak

menggunakan pengendalian hasil dan budaya daripada pengendalian proses. Demikian juga, jika seorang pemimpin lebih menyukai pengawasan yang terus menerus ke bawahan, ia mungkin lebih banyak menerapkan pengendalian proses daripada dua jenis pengendalian lainnya. Jadi SPM dapat disebut juga sebagai gaya kepemimpinan yang dijadikan sebuah sistem (Efferin dan Hartono, 2015).

4.1.3. Beberapa catatan kritis

SPM yang hanya mengandalkan pada aspek motivasi ekstrinsik dapat memicu kondisi kerja yang tidak sehat. Untuk dapat memperoleh kenaikan jabatan dan fasilitas yang lebih, seorang anggota organisasi harus berbuat lebih baik dari yang lainnya. Namun karena jabatan dan fasilitas yang tersedia terbatas jumlahnya maka ia harus meyakinkan atasannya yang memiliki wewenang untuk mengalokasikan sumber daya dan mengalahkan koleganya dengan memiliki kinerja individual yang lebih baik dari mereka. Alih-alih menciptakan persahabatan, welas asih, dan kerjasama yang luas dalam internal organisasi, seringkali SPM justru memacu persaingan di antara para karyawan, mendatangkan konflik antar ego yang berkepanjangan dan merusak hubungan antara atasan dan bawahan, dan memicu perilaku yang menghalalkan segala cara demi mendapatkan *reward*. Merchant dan van der Stede (2017) menyebutkan beberapa dampak yang muncul dari SPM yang tidak tepat, antara lain: penciptaan *slack resources*, manipulasi data kinerja, konflik, frustrasi, dan resistensi.

Studi yang dilakukan oleh Ponocny (2021) menunjukkan bahwa pekerjaan tidak hanya penting untuk kehidupan ekonomi seseorang namun juga kehidupan emosionalnya. Beberapa masalah yang paling sering muncul dalam pekerjaan dan turut berdampak negatif ke kehidupan pribadi seorang karyawan adalah stress karena tekanan pekerjaan, kemarahan karena kejadian di kantor, hubungan kerja yang buruk dengan atasan, kolega, dan klien, dan kurangnya pengakuan terhadap kinerja yang baik. Hal-hal ini merusak kesehatan mental dan membawa penderitaan yang berkepanjangan bahkan terbawa sampai di rumah dan merusak hubungan pribadi dengan orang-orang yang disayangi.

Adalah sebuah fakta yang umum diketahui bahwa banyak orang menghabiskan waktunya untuk pekerjaan (atau di tempat kerja) selama 8-10 jam sehari. Selain itu, saat di

rumah bukan berarti dia dapat beristirahat dan melupakan beban tersebut karena, dalam banyak kasus, pekerjaan dibawa pulang dan dilanjutkan di rumah. Selain itu, stress saat perjalanan dari rumah ke kantor dan sebaliknya juga turut memperparah keadaan. Dengan proporsi waktu yang sedemikian besar untuk pekerjaan dalam sehari, jika pekerjaan kita didominasi oleh energi negatif, maka dampaknya sangat signifikan ke kesehatan fisik dan mental kita.

Jadi desain dan implementasi SPM akan berdampak ke kesehatan organisasi, iklim kerja, dan kesehatan mental dari para anggota organisasi. SPM yang hanya memotivasi anggota organisasi untuk produktif dan efisien tanpa memperhatikan aspek spiritual dan mental akan membuat pekerjaan seperti beban yang harus ditanggung hanya sekedar untuk mendapatkan uang, status, dan fasilitas. Pada gilirannya, ini akan membawa penderitaan yang berkepanjangan dan merusak kesehatan mental seseorang. Inilah mengapa diperlukan SPM yang berbasis spiritualitas, yaitu demi mengkondisikan munculnya kebahagiaan di tempat kerja dan mengembangkan kesehatan mental anggota organisasinya.

4.2. Sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas

Tujuan dari spiritualitas adalah mendapatkan kebahagiaan (Lamberton, 2015). Lebih jauh, Marques (2021) mengungkapkan bahwa kebahagiaan adalah landasan dari keberhasilan karena kebahagiaan memicu inspirasi dalam otak manusia untuk membuat kita terkoneksi dengan aktivitas yang sedang kita lakukan dan menyelesaikannya dengan baik. Banyak orang menganggap kebahagiaan adalah perolehan kekayaan, kekuasaan, dan status. Anggapan ini mendorong orang untuk terjebak dalam *workaholism*, yaitu sebuah kondisi di mana seseorang kecanduan kerja secara berlebihan. Hal ini justru membuat kita kehilangan fokus terhadap tujuan sesungguhnya dari kehidupan ini.

Kebahagiaan sebagai tujuan spiritual yang dimaksud bukanlah mencari kepuasan terhadap keinginan diri yang egois, antara lain uang, kekuasaan, status, fasilitas, dan sensasi dari pengalaman tertentu, yang semuanya itu berasal dari luar diri. Kebahagiaan bukan berasal dari luar namun berasal dari dalam diri sendiri, yaitu pada saat seseorang dapat mengenali, menerima, dan bersyukur atas kondisinya di sini dan sekarang (Efferin dan Hutomo, 2021; Rospitadewi dan Efferin, 2017). Ini bukan berarti bahwa seseorang

maupun pemimpin perusahaan tidak perlu memiliki tujuan dan rencana masa depan. Namun seseorang perlu hadir sepenuhnya pada aktivitas yang sedang dilakukan di sini dan sekarang (*mindfulness*) sehingga mereka memiliki fokus terhadap apa yang sedang dikerjakan, tanpa terobsesi dengan hasil akhir di masa depan atau terpenjara di masa lalu. Kemampuan untuk mengenali dan menerima emosi, kegagalan, dan keterbatasan apa adanya akan membuat seorang pemimpin perusahaan dapat mempertimbangkan segala kemungkinan dan dampaknya sebelum membuat putusan, mengambil tindakan perbaikan yang tepat dan tidak egois, dan mencegah terulangnya kembali masalah yang sama.

Penerimaan adalah juga sebuah strategi manajerial (Marques, 2021). Jika seorang pemimpin mampu menerima bawahannya dan memperlakukan mereka secara tepat, maka pada gilirannya ia pun akan mendapatkan penerimaan dari mereka. Jadi kuncinya dalam hubungan atasan dan bawahan adalah *mindfulness*. *Mindfulness* yang muncul dalam iklim kerja akan memberikan iklim kerja yang lebih bahagia, inovatif, produktif, dan bebas dari ketakutan, intimidasi, dan penghakiman.

4.2.1. Model konseptual sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas

Dalam perspektif spiritualitas, sistem pengendalian manajemen (SPM) tidak hanya meliputi mekanisme akuntansi (pengukuran kinerja organisasional dan individual) dan pemberian *reward* dan *punishment*, namun juga mekanisme sosio-kultural, mental, dan transformasi diri. SPM berbasis spiritualitas jauh melampaui hubungan transaksional egoistik antara perusahaan dengan anggota organisasinya, namun merupakan sistem yang dapat memberikan **makna yang mendalam** tentang aktivitas yang dilakukan dan membangkitkan saling pengertian dan cinta kasih dalam organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasional dan memberikan manfaat bagi semua *stakeholders*. SPM berbasis spiritualitas mendukung tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi beserta strateginya yang selaras dengan upaya membangun akuntabilitas yang holistik untuk mendukung *sustainable development*.

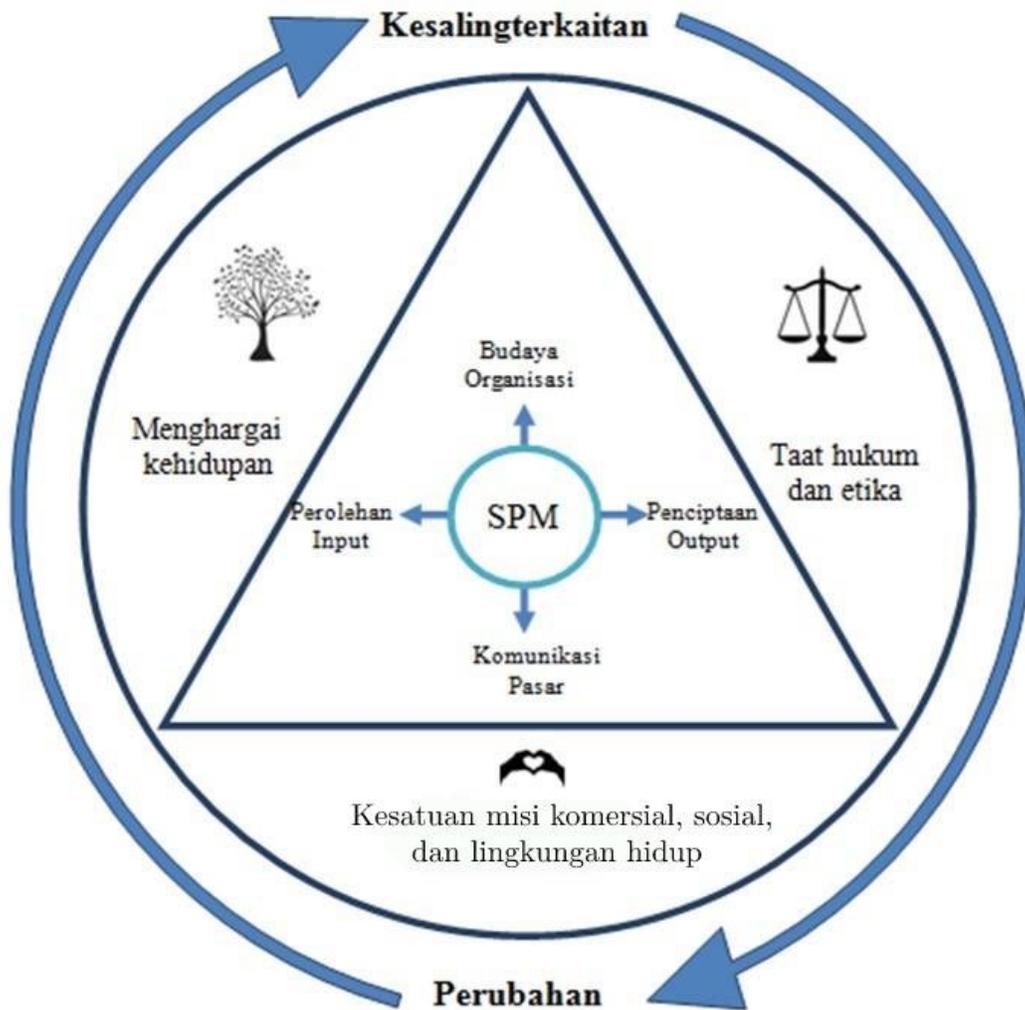
SPM berbasis spiritualitas memfasilitasi pengalaman kerja yang lebih spiritual, yaitu dengan mendorong para anggota organisasi untuk menumbuhkembangkan welas asih (*compassion*), kesadaran penuh (*mindfulness*) di tempat kerja, makna mendalam dari

pekerjaan tersebut (*meaningful work*), dan transendensi (*transcendence*) sebagaimana sudah dijelaskan di bab 2 tentang spiritualitas di tempat kerja (bagian 2.3). Pengalaman individu tersebut pada gilirannya akan menciptakan iklim kerja yang sehat, penuh dengan kegembiraan, dan memungkinkan anggota organisasi untuk merealisasikan potensi diri seutuhnya. Jadi, spiritualitas pada tingkat individual akan membentuk spiritualitas di tingkat organisasional yang pada gilirannya meningkatkan kinerja organisasi dan pencapaian tujuan organisasi yang lebih efektif.

Bagaimanakah bentuk desain SPM berbasis spiritualitas? Ini tergantung pada sejauh mana perusahaan tersebut memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang menunjukkan kepedulian pada aspek sosial dan lingkungan hidup. Artinya desain dan implementasi SPM mengikuti apa yang telah ditetapkan sebagai fokus kepedulian perusahaan. Jika perusahaan tidak merasa perlu memikirkan hal-hal tersebut, maka ia hanya berfokus ke pencapaian kesuksesan materi dan, dengan demikian, SPM-nya juga hanya mengadopsi parameter finansial/ekonomi sebagai target bagi unit-unit organisasinya. Namun jika perusahaan memiliki kepedulian terhadap penyelesaian masalah sosial dan lingkungan hidup sambil tetap menjaga dan meningkatkan kesehatan dan pertumbuhan finansial organisasi, maka **pengendalian hasil, proses, dan budaya** akan mengadopsi parameter, indikator, dan SOP yang menunjukkan kontribusinya dalam hal-hal tersebut.

Model SPM berbasis spiritualitas dapat dilihat di gambar 4.2. Model tersebut memastikan agar perusahaan beserta seluruh unit//departemen/divisi dan anggota organisasinya **dapat menerapkan sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas** sebagaimana dibahas di bab 2, **bagian 2.5**. SPM berbasis spiritualitas memungkinkan seorang pemimpin untuk mempertimbangkan segala dampak dari aktivitas perusahaannya, khususnya terhadap kehidupan seluruh *stakeholders* perusahaan, ekosistem yang ada, dan pelestarian lingkungan hidup. Dengan memiliki kesadaran penuh tentang adanya kesalingterkaitan antara perusahaan dengan segala bentuk kehidupan yang ada, pemimpin perusahaan dapat mentransformasikan organisasinya agar memiliki akuntabilitas secara holistik yang pada gilirannya berkontribusi terhadap *sustainable development* untuk menciptakan dunia yang lebih baik.

Gambar 4.2. Sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas
(dikembangkan dari Efferin, 2016)



Tiga prinsip pertama dari sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas (penghargaan terhadap kehidupan, ketaatan terhadap hukum dan etika yang berlaku, dan kesatuan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup) menjadi dasar bagi penetapan visi, misi, dan tujuan organisasi beserta strategi bisnisnya. SPM berbasis spiritualitas memastikan agar seluruh aktivitas sebuah perusahaan selaras dengan visi, misi dan tujuan tersebut. Jika ada potensi konflik dalam implementasi tujuh prinsip yang lain dalam aktivitas perusahaan, maka tiga prinsip dasar tersebut akan menjadi acuan yang lebih tinggi untuk menyelesaikannya.

Selain tiga prinsip dasar tersebut, aktivitas perusahaan mengacu ke prinsip keempat yaitu *menciptakan budaya organisasi berbasisan welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman*. Nilai-nilai tersebut memungkinkan terciptanya iklim kerja yang lebih bahagia, inovatif, produktif, dan bebas dari ketakutan, intimidasi, dan penghakiman. Ini pada gilirannya akan berdampak positif terhadap kinerja organisasional untuk mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Pembahasan lebih spesifik tentang membangun nilai spiritual sebagai bentuk pengendalian budaya akan dilakukan di bab 5.

Prinsip kelima adalah tentang perolehan input, yaitu menghindari pembelian/perolehan bahan baku yang dihasilkan dari mengeksploitasi pemasok, alam dan tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab. Prinsip ini berhubungan dengan seluruh aktivitas pengadaan input baik yang berupa bahan baku, tenaga kerja, energi, dan sumber pasokannya (dalam hal ini supplier). SPM tidak hanya berfokus pada aspek kualitas dan efisiensi input yang digunakan, namun juga memastikan agar aktivitas pengadaan input memiliki akuntabilitas terhadap seluruh *stakeholders*-nya. Ini berarti SPM memastikan agar pemilihan bahan baku dan energi yang digunakan aman bagi anggota organisasi, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan, dengan tetap menjaga upaya pelestarian sumber daya alam. Selain itu, SPM memastikan agar relasi dengan supplier dibangun berdasarkan niat baik dalam kerangka praktek bisnis yang adil, saling bermanfaat, dan sedapat mungkin mendukung pemberdayaan masyarakat. SPM juga memastikan agar supplier yang dipilih bukan berasal dari mereka yang mengeksploitasi alam dan tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab, atau memiliki catatan pelanggaran hukum. Pembahasan lebih spesifik tentang SPM untuk perolehan input akan dilakukan di bab 6.

Selanjutnya adalah prinsip-prinsip penciptaan output terkait dengan bagaimana produk perusahaan dapat meningkatkan kualitas hidup pelanggan dan masyarakat luas, baik secara fisik maupun mental, dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup. Ada empat prinsip penciptaan output: tidak merancang/membuat/menjual produk yang berbahaya bagi pengguna; tidak merancang/membuat/menjual produk yang membahayakan integritas keluarga, merusak hubungan antar manusia, menciptakan kebencian/konflik/permusuhan, dan menimbulkan keresahan sosial dalam masyarakat; tidak merancang/membuat/menjual produk yang dalam proses penggunaan dan

pembuangannya merusak lingkungan; dan tidak merancang/membuat/menjual produk yang menciptakan kecanduan dan mengurangi kesadaran bagi pengguna. Empat prinsip ini berhubungan dengan seluruh aktivitas penciptaan output mulai dari perancangan, pembuatan, sampai dengan penggunaan produk tersebut oleh pelanggannya. SPM berbasis spiritualitas memastikan agar perusahaan dapat mereduksi/mengeliminasi limbah/emisi yang muncul selama proses produksi dan saat penggunaan produk tersebut di pasar; mereduksi/mengeliminasi penggunaan sumber daya alam yang dapat menurunkan kualitas lingkungan hidup; dan mencegah rusaknya ekosistem dan keragaman hayati baik pada saat proses produksi, konsumsi, dan pembuangan produk tersebut oleh pengguna. Jadi, SPM berbasis spiritualitas tidak hanya berfokus pada aspek kualitas, produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas dari produk yang dihasilkan, namun juga memastikan agar aktivitas penciptaan output memiliki akuntabilitas holistik terhadap seluruh *stakeholders*-nya, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Pembahasan lebih spesifik tentang SPM untuk penciptaan output akan dilakukan di bab 7.

Prinsip terakhir adalah komunikasi pasar dan penjualan yang terkait dengan segala kegiatan yang berhubungan dengan pemberian informasi ke pihak eksternal dan cara penjualan dan penyampaian barang ke pelanggan, di antaranya adalah promosi dan iklan, negosiasi, penyampaian penjelasan khusus ke publik, dan pengiriman barang. SPM berbasis spiritualitas memastikan agar perusahaan dapat menyampaikan pesan pemasaran dan cara penjualan yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan. Selain itu, SPM berbasis spiritualitas memastikan agar selama proses penjualan dan penyampaian barang ke pelanggan, perusahaan dapat mereduksi/mengeliminasi limbah/emisi yang muncul; mereduksi/mengeliminasi penggunaan sumber daya alam yang dapat menurunkan kualitas lingkungan hidup; dan mencegah rusaknya ekosistem dan keragaman hayati. Jadi, SPM berbasis spiritualitas tidak hanya berfokus pada aspek produktivitas pemasaran, efisiensi, dan profitabilitas dari produk yang dijual, namun juga memastikan agar aktivitas komunikasi pemasaran dan penjualan memiliki akuntabilitas holistik terhadap seluruh *stakeholders*-nya, baik dalam jangka pendek maupun panjang. Pembahasan lebih spesifik tentang SPM untuk komunikasi pasar dan penjualan akan dilakukan di bab 8.

4.2.2. Sistem pengendalian manajemen berbasis spiritualitas dan sustainable development

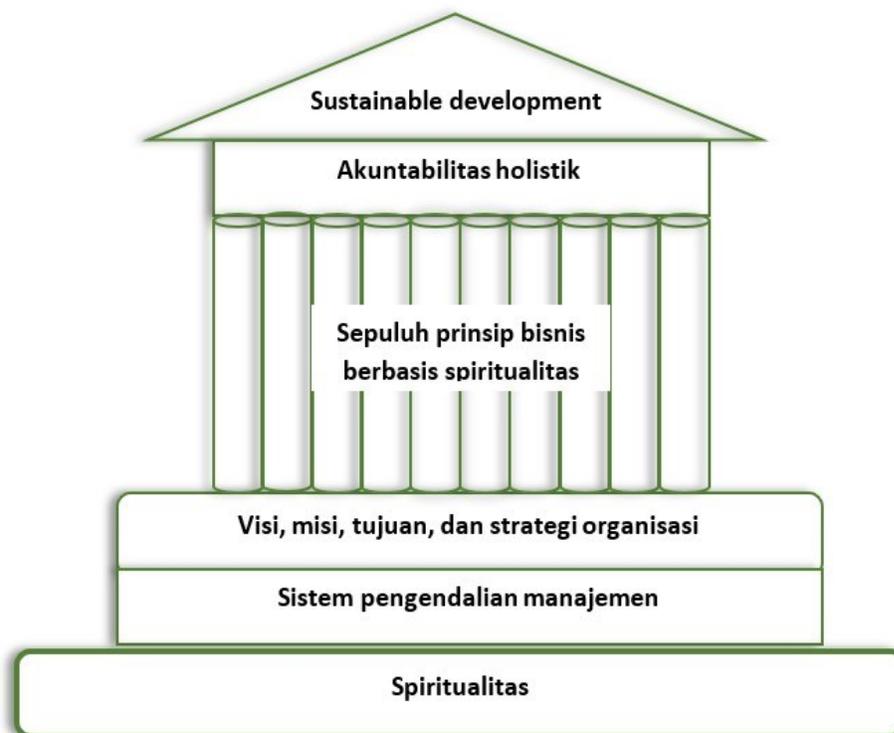
Cita-cita Sustainable Development Goals (SDG) 2030 baru dapat terwujud jika ada dukungan dari seluruh lapisan masyarakat termasuk perusahaan. *Sustainable development* merupakan salah satu visi dari bisnis berbasis spiritualitas untuk menciptakan akuntabilitas yang holistik dan dunia yang lebih baik untuk segala bentuk kehidupan sekaligus menunjang keberlangsungan perusahaan dalam jangka panjang. Dengan dukungan dari dunia usaha maka cita-cita tersebut dapat lebih cepat diwujudkan. Tentunya setiap perusahaan memiliki kekhususan dalam aktivitas bisnisnya yang bersumber dari karakteristik sektor industrinya masing-masing, pasar yang dilayani, dan keterbatasan sumber daya yang dimilikinya. Dalam hal ini tidak ada satupun perusahaan yang secara sendirian mampu menyelesaikan seluruh masalah sosial dan lingkungan hidup yang ada di sekitarnya. Namun kekuatan yang dibangun secara kolektif dari kerjasama berbagai perusahaan akan mampu memberikan efek perubahan yang lebih besar.

SPM merupakan sistem untuk mendukung tercapainya visi, misi, dan tujuan organisasi. Jika cita-cita SDG 2030 dapat diintegrasikan ke dalam visi, misi, dan tujuan organisasi beserta strategi bisnis dari seluruh perusahaan, maka seluruh aktivitas bisnis dapat diselaraskan dengan upaya menciptakan dunia yang lebih baik. Dalam upaya untuk memastikan agar visi, misi, dan tujuan organisasi dapat tercapai, diperlukan sinergi organisasional yang melibatkan seluruh unit/departemen/divisi dan anggota organisasi yang ada melalui SPM berbasis spiritualitas. Jadi, SPM berbasis spiritualitas memegang peranan yang sangat penting untuk menyelaraskan seluruh aktivitas organisasionalnya agar dapat mewujudkan organisasi yang sehat secara finansial dan sekaligus dapat berkontribusi dalam menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup demi generasi saat ini dan yang akan datang.

Budaya organisasi, monitoring, penilaian kinerja, pemberian motivasi, dan tindak lanjut berupa perbaikan organisasional merupakan komponen-komponen kunci dari mekanisme SPM yang meliputi pengendalian hasil, proses, dan budaya. Perusahaan tidak lagi dapat berpikir sempit dalam menjalankan bisnisnya. Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh parameter kinerja yang diterapkan ke seluruh unit/departemen/divisi dan anggota organisasi yang ada. Dalam hal ini, parameter-

parameter kinerja tradisional yang hanya mengandalkan ukuran produktivitas, efisiensi dan profitabilitas dalam menilai kinerja unit/departemen/divisi dan anggota organisasi memerlukan pengayaan dengan mengadopsi parameter dan ukuran kinerja yang berhubungan dengan kinerja sosial dan lingkungan hidup sesuai wewenang dan tanggung jawabnya masing-masing. Manusia cenderung bertindak dan mengambil putusan sesuai dengan parameter keberhasilan yang diterapkan. Dengan menggunakan parameter ekonomi, sosial dan lingkungan hidup secara terintegrasi, maka pertimbangan dalam mengambil putusan bisnis dan manajerial juga akan menggunakan perspektif yang lebih holistik dan pada gilirannya juga akan menghasilkan model bisnis dengan kinerja dan akuntabilitas yang lebih holistik pula.

Gambar 4.3. Sistem pengendalian manajemen dan *sustainable development*



Jadi hubungan antara SPM berbasis spiritualitas dan *sustainable development* dapat disimpulkan sebagai berikut (gambar 4.3). *Sustainable development* membutuhkan dukungan dunia usaha yang memiliki akuntabilitas holistik melalui sepuluh prinsip bisnis

berbasis spiritualitas. Dunia usaha merupakan kumpulan dari berbagai perusahaan yang secara kolektif menjalankan aktivitas ekonomi, memberikan dampak sosial dan lingkungan hidup, dan mempengaruhi perilaku masyarakat. Perusahaan adalah kumpulan dari orang-orang yang mengambil putusan dan menjalankan aktivitas perusahaan tersebut. Putusan dan aktivitas yang dijalankan ini memerlukan koordinasi yang sistematis dan efektif. SPM berbasis spiritualitas memastikan agar perusahaan beserta seluruh unit//departemen/divisi dan anggota organisasinya dapat menerapkan sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas sehingga memberikan dampak positif ke kehidupan seluruh *stakeholders* perusahaan, ekosistem yang ada, dan upaya pelestarian lingkungan hidup sebagaimana dijabarkan dalam SDG 2030. Segala sesuatunya berawal dari pikiran dan niat. Pikiran dan niat baik akan memberikan kebaikan ke semua bentuk kehidupan. Pikiran dan niat yang egois akan memberikan kerusakan dan penderitaan ke diri sendiri dan sekitarnya.

4.3. Konklusi

Sistem pengendalian manajemen (SPM) berperan penting dalam menyelaraskan perilaku anggota organisasi dengan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi dalam rangka merespons dinamika lingkungan eksternal dan internal organisasinya. Ada tiga jenis pengendalian, yaitu: pengendalian hasil, proses, dan budaya. Pengendalian hasil dan proses seringkali bersifat formal/tertulis. Pengendalian budaya lebih bersifat informal atau konvensi tidak tertulis. Desain dan implementasi SPM mengandalkan pada budaya organisasi, monitoring, penilaian kinerja, pemberian motivasi, dan tindak lanjut. Secara tradisional, SPM berfokus ke kinerja ekonomi yang berbasiskan pada produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas sebagai sasaran yang penting untuk dicapai oleh unit//departemen/divisi dan anggota organisasinya.

SPM berbasis spiritualitas memiliki fokus yang holistik. SPM berbasis spiritualitas memastikan agar perusahaan beserta seluruh unit//departemen/divisi dan anggota organisasinya dapat menghargai kehidupan; memiliki ketaatan terhadap hukum dan etika yang berlaku; mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup; membangun nilai-nilai spiritual dalam budaya organisasi; menghindari pembelian/perolehan bahan baku yang dihasilkan dari mengeksploitasi pemasok, alam dan

tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab; menghasilkan produk yang dapat meningkatkan kualitas hidup pelanggan dan masyarakat luas, baik secara fisik maupun mental, dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup; dan menjalankan komunikasi pemasaran, penjualan, dan penyampaian barang yang mengutamakan pesan-pesan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan dengan menjaga pelestarian lingkungan hidup. Hal-hal di atas merupakan perluasan dari parameter kinerja tradisional sehingga tidak hanya kinerja ekonomi yang menjadi fokus perhatian namun juga mencakup fokus perhatian terhadap kinerja sosial dan lingkungan hidup.

SPM berbasis spiritualitas menciptakan akuntabilitas yang holistik sehingga mendukung *sustainable development*. Semakin banyak perusahaan yang menjalankan aktivitas bisnisnya secara selaras dengan *sustainable development*, maka semakin cepat SDG 2030 dapat dicapai. SPM berbasis spiritualitas memastikan agar putusan dan aktivitas yang dijalankan oleh sebuah perusahaan beserta seluruh unit//departemen/divisi dan anggota organisasinya dapat terkoordinasi secara sistematis dan efektif untuk memberikan dampak positif ke kehidupan seluruh *stakeholders* perusahaan, ekosistem yang ada, dan upaya pelestarian lingkungan hidup. Namun, pencapaian kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup yang unggul bukan hal yang dapat diwujudkan secara instan. Kinerja tersebut merupakan hasil dari proses pembelajaran yang berkembang seiring dengan berjalannya waktu. Jadi, SPM berbasis spiritualitas sesungguhnya merupakan sistem pembelajaran yang memungkinkan terjadinya proses transformasi gradual dari perusahaan maupun individu-individu yang terlibat di dalamnya untuk memiliki akuntabilitas holistik dalam rangka menciptakan dunia yang lebih baik.

Bab 5

Sistem Pengendalian Manajemen: Membangun Budaya Organisasi

The little things? The little moments? They aren't little.

(Jon Kabat-Zinn)

Bab ini membahas metode-metode untuk membentuk budaya organisasi yang dapat menumbuhkembangkan spiritualitas sebagai sebuah pengendalian budaya. Prinsip yang digunakan adalah:

4. *Menciptakan budaya organisasi berbasis welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman.*

Efferin dan Soeherman (2010) mengatakan bahwa pengendalian yang paling efektif adalah pengendalian yang tidak kentara. Pengendalian yang dibangun dari dalam diri setiap anggota organisasi melalui penanaman nilai-nilai spiritual di atas akan menjadi sumber inspirasi dan panduan moral untuk mengambil keputusan dan bertindak di semua tingkatan organisasi. Sistem pengendalian manajemen (SPM) akan semakin efektif jika nilai-nilai yang diharapkan terinternalisasi secara kuat dalam diri setiap anggota organisasi sehingga pengendalian yang muncul adalah pengendalian yang tidak kentara karena berasal dari dalam diri seseorang (pengendalian intrinsik). Ini jauh lebih efektif daripada pengendalian yang mengandalkan faktor-faktor ekstrinsik (dari luar diri pelaku).

5.1. Budaya organisasi: pengertian dan peranan

Budaya organisasi memiliki berbagai macam definisi dengan perspektifnya masing-masing. Dalam buku ini, budaya organisasi diartikan sebagai: tradisi/kebiasaan, asumsi, dan nilai-nilai yang melandasinya, yang dimiliki bersama oleh para anggota dalam sebuah organisasi, diturunkan ke orang-orang baru, dan dijadikan panduan dalam memaknai berbagai peristiwa, mengidentifikasi berbagai alternatif tindakan, dan

mengambil keputusan (Efferin, 2016). Menurut Schein (2016), budaya memiliki dua peranan penting, yaitu: membangun kemampuan organisasional untuk melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Adaptasi eksternal adalah kemampuan untuk beradaptasi dengan berbagai perkembangan yang terjadi di luar organisasi. Perubahan terus menerus akan selalu terjadi di sekitar kita sebagai konsekuensi dari kesalingterkaitan di antara berbagai komponen dalam lingkungan bisnis sebuah perusahaan. Kapasitas kita dalam memahami dan merespons perubahan tersebut akan menentukan sejauh mana organisasi kita sanggup beradaptasi dan berkembang. Sebuah cara kerja yang berhasil di masa lampau tidak menjamin keberhasilannya di masa mendatang dikarenakan lingkungan yang dihadapi juga berubah setiap saat. Kekuatan dari sebuah organisasi di masa lalu, belum tentu menjadi kekuatan di masa kini. Sebaliknya, apa yang di masa lalu bukan merupakan sebuah isu penting, mungkin justru muncul di masa kini dan akan menjadi semakin penting di masa mendatang. Budaya organisasi yang baik adalah yang sanggup membangkitkan kapasitas kita untuk selalu belajar dan mengubah metode/cara kerja kita ke arah yang lebih baik. *Sustainable development* dan akuntabilitas holistik mungkin belum menjadi isu terpenting sepuluh tahun yang lalu bagi sebagian besar perusahaan di Indonesia, namun sekarang menjadi isu yang krusial di seluruh dunia.

Integrasi internal adalah sebuah kondisi di mana ada keselarasan pikiran dan tindakan dari setiap anggota organisasi. Keselarasan ini diperlukan untuk meminimalisasi kesalahpahaman, ketidakpercayaan, stress, dan konflik yang tidak produktif di antara para anggota organisasi. Semakin sedikit kesalahpahaman, ketidakpercayaan, stress, dan konflik maka energi yang ada dapat semakin diarahkan untuk peningkatan kebahagiaan, kinerja perusahaan dan para anggota organisasinya. Hal ini disebabkan adanya kesalingterkaitan antara kinerja orang/unit/departemen/divisi dengan kinerja orang/unit/departemen/divisi yang lainnya. Kontribusi setiap orang/unit/departemen/divisi dalam sebuah organisasi tidak akan maksimal jika terhalang oleh masalah dari orang/unit/departemen/divisi dalam organisasi yang sama. Jadi budaya organisasi perlu dibangun agar dapat membangun sinergi di antara seluruh orang/unit/departemen/divisi untuk mencapai visi, misi organisasi dan menjalankan strategi secara lebih efektif.

5.2. Nilai-nilai spiritual dalam budaya organisasi

Sebagaimana dijelaskan di bab 2, spiritualitas di tempat kerja terdiri dari dua tingkat: individu dan organisasi. Kedua tingkatan ini saling berhubungan. Spiritualitas pada tingkat individu akan membentuk spiritualitas pada tingkat organisasi, yaitu terbentuknya budaya organisasi dan iklim kerja yang spiritual dan pada gilirannya budaya organisasi dan iklim kerja juga membantu pertumbuhan spiritualitas para anggota organisasinya (Efferin dan Hutomo, 2021).

Pada tingkat individu, spiritualitas ini meliputi pengalaman kognitif dan afektif yang memungkinkan setiap orang untuk menumbuhkembangkan welas asih (*compassion*), kesadaran penuh (*mindfulness*) di tempat kerja, makna mendalam dari pekerjaan tersebut (*meaningful work*), dan transendensi (*transcendence*) (Petchsawanga dan Duchon, 2012). Welas asih (*compassion*) adalah empati yang membuat seseorang memiliki kepedulian tinggi, turut bergembira untuk kegembiraan orang lain, dan ingin menolong atau turut meringankan penderitaan orang lain. Kesadaran penuh (*mindfulness*) di tempat kerja adalah kesadaran di mana seseorang selalu menyadari pikiran dan tindakannya di setiap momen sehingga ia tidak dikuasai oleh emosinya saat berinteraksi dengan orang lain dan mengambil putusan. Pekerjaan yang bermakna mendalam (*meaningful work*) adalah makna bagi seseorang mengapa ia melakukan sebuah pekerjaan untuk mengekspresikan jati dirinya, memunculkan motivasi intrinsik untuk melakukan pekerjaannya demi memberikan nilai bagi semua orang yang melampaui kepentingan egoistiknya. Transendensi adalah pengalaman yang memberikan kegembiraan, kedamaian, dan kekuatan untuk melakukan pekerjaan dengan sebaik-baiknya.

Pada tingkat organisasional, spiritualitas tercermin dalam budaya organisasi yang ada. Spiritualitas pada tingkat individual akan membentuk spiritualitas di tingkat organisasional yaitu budaya organisasi. Pada gilirannya, budaya organisasi tersebut menghasilkan iklim kerja yang sehat, penuh dengan kegembiraan, dan memungkinkan anggota organisasi untuk merealisasikan potensi diri seutuhnya yang kemudian dapat memperkuat spiritualitas pada tingkat individu anggota organisasi yang ada. Jadi, spiritualitas di tempat kerja dapat memunculkan nilai-nilai budaya organisasi yang

berbasis pada nilai-nilai 1) welas asih; 2) keterbukaan; 3) kerjasama; 4) inovasi/kreativitas; dan 5) menghargai keberagaman (Efferin, 2016).

5.2.1. Nilai welas asih dalam budaya organisasi

Nilai welas asih berarti setiap anggota organisasi memiliki kepedulian tidak hanya terhadap dirinya/unitnya sendiri, namun juga mampu berempati terhadap seluruh anggota organisasi dan *stakeholders* eksternal perusahaan. Nilai welas asih membuat seluruh anggota organisasi selalu peka dan memiliki empati terhadap kebutuhan orang lain karena kebahagiaan/penderitaan orang lain juga akan menjadi kebahagiaan/penderitaannya sendiri. Manifestasinya dapat berupa bertegur sapa dengan senyum yang tulus, menawarkan bantuan kepada mereka yang menghadapi kesulitan dalam menyelesaikan tugasnya, membantu membukakan pintu bagi kolega yang sedang membawa banyak barang, menawarkan teh/kopi pada kolega saat kita sedang membuatnya untuk diri sendiri, dan sebagainya.

Jadi, welas asih sebagai budaya organisasi akan membuat seluruh anggota organisasi tersebut saling mempedulikan dan menolong tanpa menghakimi satu dengan yang lain. Saat kita mulai mempedulikan orang lain maka benih kebahagiaan mulai kita tumbuhkan dalam diri sendiri. Jadi kita berwelas asih kepada orang lain bukan agar orang lain membalasnya baru kemudian kita bisa berbahagia, namun karena kita memilih untuk berbahagia melalui empati yang kita miliki. Saat empati kolektif terbentuk maka efek positifnya sangat kuat bagi interaksi dalam perusahaan.

5.2.2. Nilai keterbukaan

Nilai keterbukaan berarti setiap anggota organisasi mampu untuk memiliki pikiran dan sikap yang terbuka terhadap ide-ide, pengalaman, dan kesempatan baru tanpa berprasangka. Ini termasuk kemampuan untuk mendengarkan orang lain dengan berkesadaran penuh (*mindful listening*). Artinya, kita sungguh-sungguh hadir dalam fisik maupun pikiran saat berkomunikasi dengan orang lain dan fokus kita ada pada orang lain bukan pada diri sendiri. Anggota organisasi tidak hanya mampu memperhatikan kata demi

kata yang orang lain ucapkan, namun juga mimik muka, bahasa tubuh, dan intonasi suaranya sampai ia selesai berbicara.

Mindful listening akan memberikan pengetahuan mendalam tentang suatu hal sehingga dapat memberikan respons yang tepat. Sebaliknya mendengarkan sambil lalu hanya akan membangun kendala komunikasi dan kesalahpahaman. Tidak ada orang yang akan suka berbicara dengan orang yang selalu melihat pesan yang masuk di ponselnya. Hal positif lain dari mendengarkan dengan berkesadaran adalah kita menjadi tahu kapan harus menanggapi dan kapan harus berdiam. Tidak semua pertanyaan membutuhkan jawaban langsung, namun sikap kita saat mendengarkan orang lain dapat mengurangi sebagian beban orang tersebut.

Keterbukaan adalah lawan kata dari berpikiran sempit dan suka menghakimi orang lain. Melalui *mindful listening*, kita akan lebih mampu menerima kritik, saran, dan pujian tanpa harus larut dalam perasaan suka atau tidak suka. Dengan demikian tindakan yang akan kita ambil akan didasarkan pada apa yang terbaik untuk dilakukan, bukan didasarkan pada prasangka, ketakutan, kekuatiran, kemarahan, kebencian, kesukaan, dan kegembiraan sesaat.

5.2.3. Nilai kerjasama

Nilai kerjasama adalah komitmen untuk saling menolong, memberikan masukan, dan menyelesaikan tanggungjawab masing-masing dengan baik agar tidak menyusahkan orang lain pada proses berikutnya. Nilai kerjasama dapat menumbuhkembangkan cinta, apresiasi dan kemauan berbagi. Dalam budaya organisasi, nilai kerjasama memperkuat rasa kesatuan dan kesalingterkaitan. Kerjasama yang baik memungkinkan setiap individu untuk merasakan iklim kekeluargaan dalam organisasi yang menumbuhkembangkan rasa saling membutuhkan, meminimalisir stress, dan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Dalam situasi inilah ada energi kolektif yang menguatkan setiap anggota organisasi sehingga semua potensi yang ada dapat terus tergali dan terealisasi. Dengan demikian akan muncul sebuah kesadaran bahwa dengan saya membantu orang lain, sesungguhnya saya sedang membantu diri sendiri.

5.2.4. Nilai inovasi/kreativitas

Nilai inovasi/kreativitas berarti seluruh anggota organisasi mau untuk selalu belajar hal baru, berinisiatif, berdiskusi, dan mencari cara/metode/produk yang lebih baik. Inovasi/kreativitas tidak harus melahirkan ide yang sama sekali baru, namun juga dapat muncul dari modifikasi kecil dari apa yang telah ada atau melihat dari sudut pandang yang berbeda. Inovasi/kreativitas juga tidak mengenal tingkatan organisasi atau latar belakang dari seseorang. Inovasi/kreativitas akan tumbuh jika egalitarianisme dan inklusivitas dikembangkan dalam interaksi antar anggota organisasi. Karenanya, perlu untuk meminimalisasi kendala komunikasi dalam organisasi seperti kedudukan/jabatan, senioritas, latar belakang sosial/ekonomi, dan sebagainya. Setiap anggota organisasi dilibatkan dan diapresiasi ide-idenya. Pimpinan perlu memberikan contoh nyata dalam hal ini agar bawahan yakin bahwa mereka memang memiliki ruang gerak yang cukup luas untuk mengekspresikan ide-idenya. Pencarian inovasi dalam organisasi *berfokus pada apa yang dibicarakan bukan siapa yang berbicara*.

5.2.5. Nilai menghargai keberagaman

Menghargai keberagaman merujuk pada komitmen bersama untuk selalu menghargai keberagaman cara pandang, sosio-kultural, agama, ideologi, tingkat pendidikan, dan pengalaman hidup. Alam semesta tempat tinggal kita memiliki berbagai masalah yang membutuhkan metode penyelesaian yang berbeda-beda. Keberagaman dapat menjadi kekuatan jika ia dianggap sebagai sumber ide-ide baru yang unik berbasis kearifan lokal. Pengelolaan keberagaman merupakan tantangan tersendiri karena keberagaman juga berpotensi untuk menjadi sumber kesalahpahaman.

Kesalahpahaman muncul karena pikiran kita sering dibelenggu oleh prasangka/konsep yang kita dapatkan sebelumnya tentang sifat dasar seseorang atau sebuah kelompok. Prasangka/konsep tersebut adalah penjara terhadap pikiran saat ini yang justru menyulitkan kita sendiri untuk mendapatkan pengetahuan mendalam tentang sesuatu hal di masa kini dan masa depan. Namun jika kita dapat melatih pikiran untuk selalu berada di sini dan sekarang maka kesadaran penuh dan pengetahuan mendalam akan muncul.

Dengan memiliki kesadaran penuh saat berinteraksi, maka para anggota organisasi dapat mentransformasikan segala prasangka tersebut menjadi kemauan untuk saling belajar dan menerima segala sesuatu sebagaimana adanya.

Keberagaman membuka ruang untuk berdiskusi sebelum mengambil putusan. Saat putusan sudah diambil, maka yang diperlukan adalah komitmen bersama untuk menjalankannya. Keberagaman bukan berarti komitmen yang berubah-ubah setiap saat hanya karena hendak mengakomodasi keberagaman. Komitmen berarti setiap anggota organisasi sepenuh hati menjalankan apa yang sudah diputuskan bersama dengan tetap membuka mata terhadap berbagai dinamika yang muncul dan membutuhkan respons di masa depan.

5.2.6. Kesatuan di antara nilai-nilai budaya organisasi

Setiap nilai di atas membutuhkan keempat nilai lainnya untuk dapat bermanifestasi dalam interaksi sehari-hari. Nilai-nilai tersebut tidak dapat dijalankan secara terpisah. Jika ada salah satu nilai yang lemah, maka seluruh nilai lainnya tidak dapat bermanifestasi secara penuh. Sebagai contoh, tanpa welas asih maka keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan penghargaan juga tidak ada. Tanpa adanya penghargaan terhadap keberagaman, welas asih, keterbukaan, kerjasama, dan inovasi/kreativitas tidak akan bisa tumbuh. Jadi, nilai-nilai di atas saling terkait sebagai sebuah kesatuan yang holistik. Jika satu ada, maka yang lain ada. Jika satu tidak ada maka yang lain juga tidak ada.

Nilai-nilai di atas bersifat generik. Artinya, nilai-nilai tersebut masih bersifat umum dan tentunya dapat dimodifikasi dengan nama dan uraian yang paling relevan dengan kondisi di sebuah perusahaan sehingga lebih mudah dipahami oleh anggota organisasinya. Setiap perusahaan mungkin memiliki keunikan sendiri sehingga membutuhkan penyesuaian nilai yang kontekstual sifatnya. Jika seorang pemimpin dapat membuatnya menjadi pernyataan tertulis sesuai kondisi perusahaannya untuk dikomunikasikan ke seluruh anggota organisasinya, maka nilai-nilai tersebut dapat menjadi nilai yang hidup dan dapat dijadikan panduan yang pas dalam interaksi sehari-hari.

Jika dikaitkan dengan SPM, maka budaya organisasi berbasis spiritualitas akan menghasilkan pengendalian budaya yang dapat mendukung pencapaian visi, misi, dan

tujuan organisasi. Pengendalian budaya yang berbasiskan spiritualitas akan menciptakan motivasi intrinsik sebagai motivasi utama bekerja di antara para anggota organisasi yang melampaui sekedar dorongan imbalan atau hukuman namun karena karena kebahagiaan yang dirasakan. Jadi, dalam pengendalian budaya ini setiap orang pada hakekatnya mengendalikan diri sendiri dan bukan dikendalikan oleh faktor ekstrinsik seperti uang, status, fasilitas, dan sebagainya. Faktor-faktor ekstrinsik tersebut tetap penting untuk menunjang kesejahteraan ekonomi para anggota organisasinya, namun spiritualitas sebagai pengendalian budaya yang bersifat intrinsik dapat meningkatkan kegembiraan, kepuasan intrinsik dalam bekerja, komitmen organisasional (termasuk mengurangi *turnover* karyawan), kerjasama, etika, kreativitas, dan kinerja (Efferin dan Hutomo, 2021; Fry, 2003; Mitroff dan Denton, 1999, Marques dkk, 2007, Kolodinsky dkk, 2008).

Perusahaan dapat membangun pengendalian budaya melalui berbagai metode. Bagian selanjutnya akan membahas metode-metode untuk penciptaan pengendalian budaya berbasis spiritualitas.

5.3. Metode pembentukan budaya organisasi berbasis spiritualitas

Bagian ini akan membahas berbagai metode untuk membentuk budaya organisasi berbasis spiritualitas dan menginternalisasikan nilai-nilai yang diinginkan ke dalam diri setiap anggota organisasi. Tidak ada satupun metode yang superior dibandingkan yang lain dalam setiap situasi karena kondisi setiap perusahaan tidak sama. Yang lebih penting adalah mengenali metode mana yang efektif untuk kondisi tertentu dan mengimplementasikannya. Efektivitas metode-metode yang digunakan perlu untuk secara terus menerus dievaluasi sebagai bagian dari SPM dan dikembangkan. Budaya organisasi berbasis spiritualitas akan mampu meminimalisir tiga masalah pengendalian: tidak tahu, tidak mau, dan tidak mau (lihat bab 4).

5.3.1. Keteladanan pemimpin

Keteladanan pemimpin seringkali merupakan metode yang paling efektif dalam kondisi masyarakat Indonesia karena mereka menganggap seorang pemimpin adalah juga seorang panutan (Efferin dan Hartono, 2015). Pada saat seorang pemimpin menggunakan

dirinya sendiri sebagai contoh nyata tentang perilaku yang dianggap baik, maka kepercayaan dari bawahan terhadapnya akan meningkat dan mereka akan berupaya melakukan hal yang sama seperti apa yang dilakukan pemimpinnya. Jika kepercayaan bawahan terhadap pemimpin meningkat, maka pesan-pesan yang disampaikan oleh sang pemimpin akan lebih mudah untuk diinternalisasikan oleh para bawahan.

Dalam penelitian tentang spiritualitas dan kebahagiaan di sebuah Kantor Akuntan Publik (KAP) di Surabaya, Efferin dan Hutomo (2021) mengungkapkan bahwa peranan pemimpin (partner) sangat menentukan komitmen organisasional dari para auditornya. Hal ini ditunjukkan dengan masa kerja sebagian besar auditor di KAP tersebut yang lebih dari 5 tahun bahkan beberapa sudah lebih dari 10 tahun (di Indonesia rata-rata masa kerja auditor adalah 1-2 tahun sebelum berpindah kerja untuk mendapatkan karir yang lebih baik di perusahaan). Kinerja para auditor juga sangat baik di mata klien sehingga KAP tersebut tumbuh dengan pesat dengan jumlah auditor yang makin banyak, jumlah proyek yang terus meningkat, dan klien yang makin beragam dalam jenis industri maupun skala organisasinya. Ini juga didukung dengan kepuasan kerja auditor yang tinggi. Apa yang menjadi kuncinya? Hubungan antara partner dengan auditor sangat dekat, dan budaya organisasi yang terbentuk adalah saling peduli dan membantu satu sama lain. Sejak KAP tersebut berdiri, partner pendiri selalu membangun hubungan yang dekat dengan para auditornya, mau mendengar kesulitan mereka, membantu, dan memberikan solusi untuk masalah yang timbul. Bahkan dalam mengalokasikan proyek, sang partner mempertimbangkan kebutuhan dan kesulitan pribadi dari setiap auditor (termasuk kondisi keluarganya). Sebagai akibatnya, setiap auditor mengenal dengan baik auditor lainnya dan mereproduksi semangat kekeluargaan dan saling menolong yang tinggi. Budaya organisasi ini telah menjadi salah satu sumber kinerja yang unggul bagi KAP tersebut.

Adalah penting bagi seorang pemimpin untuk pernah terlibat secara langsung dalam berbagai situasi yang sulit dan berupaya menyelesaikannya. Dari pengalaman tersebut ia dapat mempelajari banyak hal tentang apa yang seharusnya diperhatikan, diprioritaskan, dan dilakukan. Pengalaman dan pelajaran yang diperoleh dapat meningkatkan keyakinannya tentang apa seharusnya dilakukan. Pada gilirannya, pelajaran ini dapat dibagikan ke bawahannya sebagai bagian dari solusi untuk menyelesaikan berbagai masalah lainnya.

Keteladanan dari sang pemimpin akan dapat menunjukkan konsistensi antara apa yang disampaikan secara verbal dengan apa yang dilakukan oleh sang pemimpin tersebut di mata bawahan. Jika ia menginginkan bawahannya memiliki keberanian untuk berinisiatif dan kreativitas, maka ia harus menunjukkan bahwa ia dapat menghargai upaya yang gagal, memberikan ruang gerak untuk mengambil keputusan sendiri, dan tidak serta merta menyalahkan bawahannya karena berbuat kesalahan. Sebaliknya, jika ia menginginkan bawahannya untuk berhati-hati sebelum bertindak, maka ia juga harus menunjukkan sikap kehati-hatiannya dan selalu mengikuti prosedur perusahaan sebelum mengambil putusan.

5.3.2. Komunikasi berkesadaran penuh (mindful communication)

Dalam komunikasi antar anggota organisasi, sering dijumpai adanya kesalahpahaman yang berujung pada konflik yang berkepanjangan. Kesalahpahaman semacam ini tidak bermanfaat bagi organisasi dan hanya menimbulkan masalah pengendalian khususnya kebuntuan komunikasi (tidak tahu) dan motivasi kerja yang menurun (tidak mau). Ini berdampak negatif terhadap kinerja organisasional, komitmen individual terhadap organisasi, dan bahkan menyebabkan penderitaan yang mempengaruhi kehidupan pribadi para anggota organisasi tersebut.

Dalam bab 2 dan bab 4 telah dibahas mengenai pentingnya spiritualitas di tempat kerja untuk membangun iklim kerja yang lebih bahagia, inovatif, produktif, dan bebas dari ketakutan, intimidasi, dan penghakiman. Mengingat waktu yang kita pakai untuk bekerja memegang proporsi yang signifikan dari seluruh kehidupan kita, penderitaan yang muncul di tempat kerja hanya akan membawa dampak negatif ke relasi personal kita dengan keluarga dan teman, maupun kesehatan mental dan fisik kita. Sebaliknya kebahagiaan yang muncul di tempat kerja juga akan membawa dampak positif ke relasi personal kita dengan keluarga dan teman, maupun kesehatan mental dan fisik kita.

Mindful communication di tempat kerja adalah salah satu metode untuk membentuk budaya organisasi yang berbasis spiritualitas yang dapat meminimalisir masalah pengendalian “tidak tahu” dan “tidak mau”. Seringkali dalam berkomunikasi, ada persepsi yang keliru atau tidak lengkap di antara seluruh pihak yang terlibat. Akibatnya mereka

merasa di antara mereka hanya ada kesalahpahaman, kebencian, dan keterpisahan. Mereka lupa bahwa mereka juga memiliki banyak kesamaan, kemampuan untuk saling mengerti, memaafkan, dan mengasihi satu sama lain. Karenanya sangat penting untuk menyadari bahwa di dalam diri mereka juga ada kemampuan untuk mengeluarkan energi yang positif (perhatian, pemaafan, welas asih, dan pengertian) guna mencegah energi kemarahan dan kebencian menguasai mereka. Jika setiap pihak menyadari hal ini, mereka akan mampu merealisasikan yang terbaik dari diri dan potensi mereka.

Menurut Thich (2001) *mindful communication* terdiri dari dua elemen: *deep listening* (mendengarkan dengan mendalam) dan *loving speech* (ucapan cinta kasih). *Deep listening* adalah proses mendengarkan dengan tujuan untuk memahami sepenuhnya situasi lawan bicara. Ini membutuhkan kemauan untuk mendengarkan tidak hanya dengan telinga dan pikiran kita, namun juga dengan hati kita. Kita hadir sepenuhnya, di sini dan sekarang (*here and now*), untuk lawan bicara kita dan membuat dia merasakan bahwa kita sungguh-sungguh sedang mencoba memahami energi negatif (ketakutan dan kemarahan) yang menyebabkan penderitaan mereka. Kita belajar untuk tidak memotong ucapan lawan bicara, apapun juga yang ia katakan. Hanya dengan cara itulah lawan bicara kita akan merasa lega dan hatinya akan terbuka untuk respons kita selanjutnya.

Loving speech adalah proses berbicara di mana sang pembicara menyadari sepenuhnya kata-kata yang dipilih dan diucapkan, mimik muka/bahasa tubuh lainnya yang menyertai, serta intonasi yang digunakan. Ini membutuhkan fokus/konsentrasi saat berbicara. Pikiran kita ada di sini dan sekarang (*here and now*) saat sedang berbicara sehingga kita hadir sepenuhnya untuk pendengar kita. Kita menyadari bahwa kata-kata yang kita ucapkan dapat membuat orang lain merasa tersakiti, kecewa, dihakimi, dan direndahkan – hal mana akan mengundang reaksi balik dalam berbagai bentuk, baik saat ini maupun di masa depan, dari lawan bicara. Karenanya, kita mencoba untuk berbicara sesuai keadaan yang sesungguhnya namun dengan menggunakan kata-kata yang dapat memunculkan keyakinan, suka cita, dan harapan. Jika ada kemarahan sedang menguasai kita, kita coba untuk tidak berbicara sampai energi kemarahan tidak lagi menguasai diri kita.

Mindful communication membutuhkan latihan dan penerapan dalam kehidupan sehari-hari, baik di tempat kerja maupun di kehidupan pribadi. Proses ini membutuhkan beberapa latihan sebagai berikut (Thich, 2001):

1. Diam/tidak memotong saat orang lain berbicara.
2. Mendengarkan dengan sungguh-sungguh bukan memunculkan prasangka.
3. Menyadari pikiran dan emosi yang memicu kita untuk segera bereaksi dan kita menghentikannya.
4. Menarik dan menghembuskan nafas dengan rileks: nafas masuk (aku menyadari energi negatif yang muncul dari lawan bicara/diriku), nafas keluar (aku menyadari akar kekeliruan/ketidakkengkapan persepsi yang ada pada lawan bicaraku/diriku), nafas masuk (aku melihat penderitaan yang muncul), nafas keluar (aku mencurahkan welas asih ke lawan bicara/diriku).
5. Merespons dengan ucapan cinta kasih

Ini juga membutuhkan latihan *self-compassion* (berwelas asih pada diri sendiri) secara terpisah. *Self-compassion* adalah berempati pada diri sendiri, yaitu memahami penderitaan kita sendiri apapun penyebabnya, menerima apa adanya (dengan segala kelebihan dan kekurangannya) tanpa penghakiman, memaafkan, dan menyembuhkan luka yang ada dengan kebaikan yang tulus untuk diri kita sendiri (Neff dan Germer, 2017). Saat kita bisa berwelas asih pada diri sendiri, maka kita menjadi kuat dan lebih mampu untuk berwelas asih ke orang lain. Namun jika kita keras dan suka menghakimi diri sendiri maka kita juga akan keras dan menghakimi orang lain. Dengan kata lain, kita perlu kuat secara spiritual sebelum kita dapat mengimplementasikan *mindful communication* dengan baik karena apa yang kita lakukan ke orang lain adalah cerminan terhadap apa yang kita lakukan ke diri sendiri.

Kita dan orang lain adalah satu karena orang lain adalah kelanjutan dari diri kita sendiri dan diri kita adalah kelanjutan dari orang lain sebelumnya (Thich, 2001). Demikian juga dengan kehidupan organisasional, penderitaan/kebahagiaan kita adalah penderitaan/kebahagiaan orang lain, dan demikian pula sebaliknya. Ini adalah siklus penderitaan saling bergantung yang tidak berhenti sampai kita mampu menemukan jalan keluarnya. Seringkali kita menganggap bahwa kita adalah satu-satunya pihak yang paling

menderita. Namun anggapan ini keliru karena orang lain juga memiliki akar penderitaan sebagaimana yang ada pada diri kita. Untuk menghentikan siklus penderitaan ini di tempat kerja maupun kehidupan pribadi, kita perlu mencoba menerapkan *mindful communication* sesuai kapasitas kita masing-masing sambil terus berlatih untuk meningkatkan kapasitas tersebut demi kebahagiaan diri kita sendiri maupun orang di sekitar kita.

Mindful communication tidak dapat berdiri sendiri dan membutuhkan latihan melalui meditasi *mindfulness*. Meditasi ini akan dijelaskan di bagian selanjutnya.

5.3.3. Meditasi

Meditasi berkesadaran penuh (*mindfulness*) menjadi salah satu cara membangun budaya organisasi yang makin populer beberapa tahun terakhir. Meditasi dianggap sebagai yang paling efektif untuk membangun kesadaran penuh (*mindfulness*) dan telah diterapkan di perusahaan, sekolah, perguruan tinggi, bahkan lembaga layanan kesehatan mental di berbagai negara termasuk di Indonesia. Beberapa perusahaan yang telah menerapkan meditasi *mindfulness* antara lain: Google, General Mills, Garudafood, Apple, Astra Zeneca, Procter and Gamble, McKinsey & Company, PricewaterhouseCoopers (PwC), dan Ernst and Young (EY). Pada tahun 2016, World Economic Forum bahkan memasukkan *mindfulness* ke dalam agenda global untuk menciptakan pemimpin bisnis yang lebih baik. Meskipun meditasi sering diasosiasikan dengan tradisi Buddhisme, namun teknik dasar meditasi itu sendiri merupakan cara yang netral/universal dan berbagai variasinya dapat dijumpai di berbagai tradisi agama dan budaya baik di kalangan agama Timur dan Barat.

Meditasi berkesadaran penuh adalah latihan pikiran untuk berkonsentrasi dan membangun kesadaran di sini dan sekarang yang melibatkan upaya pengamatan mendalam terhadap sebuah objek. Meditasi memiliki berbagai variasi objek dalam prakteknya antara lain: napas, perasaan, sensasi tubuh, gambar, visualisasi objek tertentu, aktivitas yang tengah berlangsung, pergerakan pikiran, dan lain-lain. Dalam tradisi meditasi berkesadaran penuh, seorang meditator melakukan pengamatan tanpa melakukan penilaian (*judgment*) agar mampu membangun konsentrasinya untuk fokus kepada sebuah objek. Pengamatan *non-judgmental* akan melatih seseorang untuk terbebas dari konsep suka/tidak suka atau

baik/tidak baik sehingga ia tidak lagi mudah larut dalam emosi sesaat maupun dikuasai prasangka yang dapat menyebabkan stress.

Berbagai penelitian di bidang *neuroscience* dan psikologi yang berkaitan dengan meditasi menunjukkan bahwa latihan meditasi *mindfulness* dapat mengurangi kecepatan penuaan otak, mengurangi kecemasan, mengatasi kecanduan, meningkatkan kebahagiaan, meningkatkan daya ingat, membangun welas asih ke diri sendiri dan orang lain, dan meningkatkan konsentrasi/perhatian (Tan, 2012; Luders dkk, 2015; Brewer dkk, 2011a; Holzel dkk, 2011; Goyal dkk, 2014; Zeidan dkk, 2013; Brewer dkk, 2011b). Jadi, seorang meditator yang terlatih akan sanggup memiliki kesadaran penuh dalam berbagai situasi yang sulit sehingga memiliki emosi yang tidak mudah terguncangkan oleh apa yang terjadi di sekitarnya.

Menurut Vetter (2019), meditasi *mindfulness* sangat diperlukan untuk akuntan. Seringkali akuntan mencurahkan waktunya untuk mempelajari perkembangan teknis akuntansi, regulasi terbaru, dan standar agar dapat melayani kebutuhan klien. Namun akuntan juga perlu untuk berlatih bagaimana memperbaiki cara berkomunikasi, bekerjasama, dan memberikan layanan. Sebagai konsultan/penasehat, akuntan seharusnya mencurahkan waktu yang sama untuk meningkatkan *soft-skills* dengan berlatih meditasi. Vetter menyoroti bahwa meditasi membantu akuntan untuk mengubah moda interaksi dengan kolega dan klien dari *disconnected* menjadi *connected*. Seringkali akuntan pikirannya mengembara dan tidak terfokus ke pihak lain saat berkomunikasi dengan orang lain. Dengan hadir sepenuhnya di sini dan sekarang, akuntan dapat memiliki persepsi tentang realita yang lebih akurat dan lengkap karena mampu mengurangi distraksi dan sadar sepenuhnya tentang apa yang ada di depannya. Tentunya hal yang sama juga berlaku bagi seluruh anggota organisasi saat berkomunikasi dengan koleganya.

Sebagai ilustrasi adalah program meditasi yang dilakukan di Google (Tan, 2012). Pada tahun 2007 Google mulai mengimplementasikan program yang dinamai Search Inside Yourself. Program ini diinisiasi oleh salah seorang karyawan yang bernama Chade Meng-Tan. Setiap tahunnya ada ribuan karyawan Google yang diikutkan program pelatihan meditasi selama 19 jam dalam 7 minggu. Ada tiga bagian besar dalam program tersebut: *Attention Training*, *Self-knowledge*, dan *Creating Mental Habits*. Pada bagian *Attention Training* yang menjadi fokus adalah setiap kali sesuatu terjadi pada diri

karyawan, misalkan saat merasa tertekan atau dibentak orang lain, mereka dilatih untuk memiliki ketrampilan mengembalikan pikiran dalam kondisi tenang dan jernih. Sesi ini dimaksudkan untuk mengembangkan inteligensia emosional (emotional intelligence) mereka. Pada bagian *Self-knowledge*, setelah pikiran menjadi tenang dan jernih, seorang karyawan dibimbing untuk dapat mengenali atau menyadari dirinya. Kemampuan mengenali diri ini berkembang sepanjang waktu sehingga ia dapat menguasai emosinya. Pada bagian *Creating Mental Habits* yang ditekankan adalah pengembangan kebiasaan untuk melakukan kebaikan dan keinginan untuk membuat orang lain bahagia. Saat hal ini sudah menjadi kebiasaan, maka sikap ini akan muncul secara alami tanpa harus memikirkannya terlebih dahulu. Beberapa peserta pelatihan memberikan testimoni bahwa ia kini mampu mengubah dirinya saat bereaksi terhadap orang lain yang menekannya, berempati terhadap situasi orang lain, dan tidak menyimpulkan secara terburu-buru. Seorang peserta lainnya mengungkapkan bahwa program tersebut sanggup memperbaiki pernikahannya. Ada juga yang menyatakan bahwa ia kini mampu keluar dari kesedihan mendalam dan krisis yang ia alami sebelumnya.

Bagaimana meditasi dapat membentuk budaya organisasi berbasis spiritual? Orang yang menderita akan cenderung membuat orang lain menderita. Sebaliknya orang yang dapat berbahagia karena kesadaran penuh yang dimilikinya akan sanggup mentransmisikan kebahagiaan tersebut ke orang lain. Seorang karyawan tidak lagi dikuasai egonya semata karena ia lebih mampu melihat keterkaitan antara kebahagiaan diri sendiri dan lingkungan organisasinya. Jadi ada keselarasan antara manfaat meditasi dengan nilai-nilai spiritual yang hendak dibangun dalam sebuah organisasi. Meditasi *mindfulness* memungkinkan anggota organisasi untuk lebih mampu mengenali dirinya sehingga ia akan memiliki kapasitas lebih besar untuk mengembangkan empati dan welas asih, keterbukaan, penghargaan terhadap keberagaman, dan kemauan bekerjasama dengan orang lain tanpa prasangka. Ia akan lebih mampu untuk berpikir dengan tenang dan jernih sehingga dapat melihat sebuah masalah dengan cara yang berbeda dan inovasi/kreativitas akan bertumbuh.

5.3.4. Artefak visual

Artefak adalah objek buatan manusia yang memiliki nilai historis atau kultural. Artefak visual berfungsi sebagai pengingat bagi para anggota organisasi tentang nilai-nilai budaya organisasi yang diinginkan. Keberadaan artefak visual bukan menjamin bahwa nilai-nilai tersebut dapat terinternalisasi dalam perilaku setiap individu, namun untuk menginspirasi seluruh anggota organisasi untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan budaya organisasi dalam kondisi di mana tidak ada panduan bertindak yang spesifik. Artefak visual tidak akan efektif berfungsi jika diterapkan sendirian tanpa penggunaan metode-metode pembentukan budaya lainnya.

Gambar 5.1. Kantor Google di Singapura

(<https://www.seroundtable.com/photos/google-singapore-game-room-16518.html>)



Beberapa bentuk artefak visual antara lain adalah buku saku kode etik; pernyataan visi, misi, tujuan dan nilai-nilai budaya organisasi yang dipasang di tempat-tempat yang mudah dilihat, virtual background, kalimat-kalimat atau gambar-gambar kreatif dan inspiratif yang dikirim ke setiap anggota organisasi, salam pembuka rapat, logo perusahaan, seragam kerja, dekorasi ruangan, majalah/*newsletter* bulanan yang dapat dibaca oleh setiap orang, dan sebagainya. Kombinasi dari contoh-contoh di atas membuat pesan yang disampaikan lebih efektif. Ini dikarenakan proses belajar setiap orang belum tentu sama. Ada orang yang lebih mudah memahami dan mengingat gambar, ada yang lebih nyaman dengan tulisan, suara, dan lain sebagainya. Kemajuan teknologi digital

memungkinkan berbagai artefak dirancang secara kreatif dan dapat disesuaikan secara dinamis dengan situasi tertentu.

Gambar 5.2. Kantor Steelcase di Shanghai, China
(<https://www.mmoser.com/zh-hans/work/steelcase-shanghai>)



Gambar 5.3. Perpustakaan UBAYA



Gambar 5.1 sampai dengan 5.3 memberikan ilustrasi bagaimana kantor dapat dirancang untuk mendorong terbentuknya nilai-nilai budaya organisasi dan iklim kerja yang *fun*, kreatif, dan inspiratif (sebagai bonus: sekaligus *instagrammable*) untuk para penggunanya. Desain kantor di atas dirancang selaras dengan nilai-nilai yang dibangun

oleh organisasinya yang dideskripsikan dalam kode etik, pernyataan visi-misi-tujuan-tata nilai, dan berbagai artefak lainnya. Kantor seperti itu dapat membuat anggota organisasinya merasa lebih nyaman dan menganggap kantor adalah rumah keduanya bukan sekedar tempat untuk “mencari uang”. Ini sesuai dengan pendapat Krahnke dan Cooperrider (2008), perusahaan perlu untuk mengubah filosofi kerja tradisional yang menganggap bahwa organisasi adalah mesin untuk mengeksploitasi manusia sebagai sebuah sumber daya yang tersedia menjadi organisasi yang humanis dan merupakan hasil dari interaksi manusia di dalamnya. Dalam konteks inilah, artefak visual dapat membantu membangun organisasi yang lebih humanis.

5.3.5. Program rekrutmen dan pengembangan karyawan

Perusahaan dapat melakukan program rekrutmen dan pengembangan karyawan yang terintegrasi dengan nilai-nilai budaya organisasi yang diinginkan. Saat seorang calon karyawan diseleksi, perusahaan secara khusus menilai kualifikasi dari si pelamar dengan melihat kesesuaiannya dengan nilai-nilai budaya organisasi yang diinginkan. Hal ini bertujuan agar perusahaan kelak tidak kesulitan untuk mengembangkan potensi karyawan itu sendiri.

Setelah calon karyawan lolos seleksi dan direkrut, perusahaan melakukan pengembangan wawasan, kompetensi dan spiritualitas karyawan. Program pengembangan ini dapat berisikan materi tentang sejarah perusahaan, visi-misi-tujuan organisasi, ragam produk, nilai-nilai budaya organisasi yang diinginkan, kode etik perusahaan, ketrampilan teknis, jenjang karir, penilaian kinerja, promosi, dan dukungan yang diberikan oleh perusahaan. Yang menjadi tujuan akhir adalah agar setiap anggota organisasi memahami apa yang diinginkan/diharapkan oleh perusahaan untuk dilakukan dan bagaimana mereka memiliki perspektif dan komitmen jangka panjang dalam bekerja. Program pengembangan karyawan akan menjadi cara efektif untuk membangun budaya dan kinerja organisasi yang unggul jika materinya betul-betul dirancang secara spesifik sesuai kebutuhan dan realita sehari-hari dalam perusahaan. Materi program yang bersifat umum/generik yang sekedar mengambil materi dari literatur eksternal hanya akan meningkatkan pengetahuan teoritis

namun tidak akan dapat dimaknai, diinternalisasikan dan diterapkan oleh para anggota organisasi.

Sebagai studi kasus adalah Garudafood, sebuah perusahaan makanan dan minuman Indonesia yang berawal dari bisnis keluarga yang dirintis pada tahun 1958 di Pati, Jawa Tengah, dan pada tahun 2018 menjadi perusahaan publik dengan nama PT Garudafood Putra Putri Jaya, Tbk. Saat ini yang menjadi Komisaris Utama sekaligus pemegang saham adalah generasi penerusnya yaitu bapak Sudhamek AWS. Pada tahun 2021, produk-produk Garudafood sudah memasuki 26 negara di seluruh dunia dan menerima 27 penghargaan nasional dan internasional. Garudafood mengembangkan bisnis yang didasarkan pada paradigma ICA (*interdependent co-arising*) yang berasal dari filosofi bisnis pendirinya (bapak Darmo Poetro), yaitu: tidak ada satupun fenomena yang keberadaan dan pertumbuhannya dapat dilakukan secara sendiri sehingga kehidupan membutuhkan *self-control*, *compassion*, dan *loving-kindness*. Ini dikenal juga dengan nama prinsip gotong royong. Paradigma ini diwujudkan dalam model MBB (Mindfulness Based Business) yang berbasiskan pada nilai-nilai kemanusiaan, etika bisnis, keharmonisan, inovasi, dan budaya pembelajaran (Sudhamek, 2020). Garudafood menganggap bahwa budaya organisasinya perlu ditanamkan sebagai jati diri karyawan dan dasar pengembangan bisnis masa depan. Untuk memastikan agar nilai-nilai tersebut dapat terinternalisasi, Garudafood memiliki program yang disebut Noble Leader Development Program (NLDP).

Program NLDP diawali dengan retreat spiritual yang universal dan dapat diterima oleh semua kalangan selama tiga hari selama 11 sesi (Sudhamek, 2020). Materi yang dibahas dalam retreat tersebut adalah dasar-dasar kehidupan dan refleksi diri, latihan *mindfulness* untuk menyadari kehidupan diri sendiri, dan menggali *passion* untuk menemukan kembali misi kehidupan pribadi masing-masing anggota organisasi. Materi yang diberikan selama retreat tersebut kemudian diterapkan dan dipantau perkembangannya dalam kehidupan sehari-hari di tempat kerja. Keseluruhan NLDP beserta implementasinya di tempat kerja membentuk tiga aras internalisasi budaya organisasi, yaitu spiritual, batin, dan perilaku. Pada saat seseorang dipromosikan ke tingkatan pemimpin di perusahaan, dia diharapkan sudah memiliki atribut bijaksana dan kompeten. Jadi kinerja manajerial saja tidak cukup sebagai dasar promosi anggota organisasi, namun mereka juga memiliki perkembangan spiritual yang dapat diteladani sebagai sumber inspirasi bagi bawahannya.

Di berbagai perusahaan, pelatihan tidak jarang dianggap oleh anggota organisasi sebagai sebuah “beban” yang mengganggu pekerjaan mereka. Karenanya, kreativitas dan daya inspirasi dari desain pelatihan memegang peranan penting. Pelatihan yang dirancang secara kreatif dan inspiratif dapat meningkatkan pemahaman, daya berpikir kritis dan kreatif, motivasi kerja, dan mendukung internalisasi nilai-nilai yang diharapkan dari setiap anggota organisasi. Unsur *fun*, kegiatan di luar kelas, penggunaan multimedia, dan variasi dalam metode penyampaian sebuah pelatihan akan membuat peserta antusias mengikutinya. Untuk meningkatkan efektivitasnya, pelatihan tersebut juga dapat melibatkan pemberian tugas kelompok/individu yang akan dievaluasi untuk menentukan hasil yang terbaik yang dapat dijadikan bahan pembelajaran oleh seluruh anggota organisasi. Di atas semua itu, yang terpenting adalah menemukan dan membangun budaya organisasi yang paling cocok sesuai filosofi pemimpin perusahaan dan kondisi perusahaannya masing-masing.

5.3.6. Aksi lapangan

Aksi lapangan adalah sebuah tindakan nyata perusahaan untuk menjangkau komunitas di luar organisasinya melalui berbagai program pengembangan masyarakat dan pelestarian lingkungan hidup (Efferin, 2016). Aktivitas CSR merupakan salah satu metode untuk membangun budaya organisasi jika dalam perancangan dan pelaksanaannya juga melibatkan anggota organisasi itu sendiri. Namun dalam banyak kasus, perusahaan justru menyerahkan perancangan dan pelaksanaan sepenuhnya ke pihak ketiga (*outsourcing*) dan perusahaan hanya menyediakan dana serta logo perusahaan untuk kepentingan membangun citra. Keterlibatan konsultan CSR memang dapat membantu perusahaan dikarenakan pengalaman yang dimilikinya yang belum tentu dimiliki oleh perusahaan. Namun jika perusahaan serius ingin membangun budaya organisasi berbasis spiritualitas, maka keterlibatan perusahaan secara intensif untuk bekerjasama dengan konsultan eksternal dan masyarakat langsung tetap sangat diperlukan.

Mengapa keterlibatan anggota organisasi tetap diperlukan? Dengan melakukan kegiatan pengembangan masyarakat dan pelestarian lingkungan hidup, anggota organisasi berkesempatan menumbuhkembangkan nilai-nilai spiritual sesuai yang diinginkan dalam

visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi untuk kemudian direfleksikan dalam budaya organisasinya sendiri dan diterapkan dalam pekerjaannya. Budaya organisasi berbasis spiritualitas membutuhkan pengalaman spiritual pribadi dari para anggota organisasi. Hal mana tidak dapat diperoleh jika keseluruhan program tersebut diserahkan ke pihak eksternal. Dengan melakukannya secara langsung, anggota organisasi adalah subjek dan objek dari aksi lapangan tersebut. Meskipun penerima manfaat langsungnya adalah masyarakat di luar perusahaan, namun para anggota organisasi juga mendapatkan manfaat lainnya yaitu bertumbuhnya nilai-nilai spiritual mereka yang dapat langsung terimplementasi di tempat kerja. Dengan kata lain, memberikan kebahagiaan bagi pihak lain sesungguhnya adalah membangun makna terdalam dari sebuah pekerjaan yang pada gilirannya memunculkan, kebahagiaan dalam diri sendiri.

CSR perlu menjadi bagian integral dari strategi pertumbuhan dan manajemen organisasi perusahaan. Integrasi CSR ke dalam strategi pengembangan organisasi memungkinkan perusahaan untuk menunjukkan kepeduliannya terhadap isu-isu sosial dan lingkungan hidup sehingga mampu menarik talenta terbaik untuk bekerja di tempatnya, membangun kemitraan yang kuat dengan mereka setelah mereka menjadi karyawan, mengelola risiko dalam rantai pasok perusahaan, dan membangun hubungan yang baik dengan investor dan pemangku kepentingan kunci lainnya dalam sebuah industri (Liu dan Kuen, 2020). Pelajaran yang diperoleh dari CSR yang dilakukan dapat membantu perusahaan melakukan efisiensi biaya produksi, membuat produknya semakin bermanfaat, dan membangun platform, termasuk budaya organisasi, untuk meningkatkan transparansi dan kejujuran sehingga meningkatkan kinerja praktik bisnis perusahaan yang *sustainable* dan etis di sepanjang rantai pasoknya.

Berikut adalah studi kasus tentang keterlibatan Epson dalam upaya mendukung SDG 2030 untuk pelestarian lingkungan hidup. Pada bulan Maret 2021, sebagai kelanjutan dari program-program penanaman mangrove yang telah dimulai sejak beberapa tahun sebelumnya, Epson Indonesia menggelar kegiatan penanaman pohon mangrove di Taman Wisata Alam (TWA) Angke Kapuk. Lebih dari 200 batang mangrove ditanam di kawasan tersebut dengan melibatkan siswa sekolah. TWA Angke Kapuk memiliki luasan 99 hektare namun hanya 25 persen ditumbuhi oleh mangrove sehingga kegiatan ini sangat penting untuk dilakukan (<https://www.marketeers.com/cara-epson-peduli-pada-lingkungan->

[hidup/](#)). Aksi lapangan berupa CSR di Epson dikelola secara internal dalam sebuah kantor yaitu *Sustainability Promotion Office* yang bertanggungjawab langsung ke *CSR Executive Council* di bawah Presiden perusahaan (<https://global.epson.com/SR/report/index.html>). Kantor tersebut menjadi sekretariat bagi *Management Committee* yang terdiri dari para *general manager* dari berbagai fungsi dan bertugas mempelajari, membahas, dan melaporkan isu-isu terkait tanggungjawab sosial perusahaan. Dari kajian yang ada, perusahaan dapat mengevaluasi dan mengembangkan strategi bisnisnya. Selain itu, Epson juga melakukan sosialisasi ke anggota organisasinya di semua level apa yang menjadi nilai-nilai dan komitmen perusahaan terhadap isu-isu terkait SDG 2030 sesuai relevansinya dengan masing-masing departemen/fungsi dalam perusahaan. Jadi, CSR bukan lagi sekedar upaya membangun citra atau *soft marketing* yang terpisah dari aktivitas utama perusahaan, namun sudah menyatu dengan pengelolaan organisasi dan mendasari pengambilan putusan bisnis di sepanjang rantai pasoknya.

5.3.7. Keterlibatan anggota organisasi dalam kepemilikan perusahaan

Budaya organisasi sangat dipengaruhi oleh sejauh mana para anggota organisasi merasa turut memiliki perusahaan di tempatnya bekerja. Karyawan organisasi yang merasa bahwa ia bekerja karena dibayar tidak akan memiliki komitmen organisasi yang sama besarnya dengan para pemilik perusahaan itu sendiri. Pembagian kepemilikan perusahaan ke karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan loyalitas dan sikap mental yang positif untuk memberikan kemampuan terbaiknya bagi organisasi. Jika perusahaan sedang menghadapi situasi yang sulit, mereka yang tidak memiliki loyalitas akan meninggalkan perusahaan jika ada kesempatan yang lebih menjanjikan, namun mereka yang merasa perusahaan adalah miliknya sendiri akan cenderung berjuang untuk tetap mempertahankan keberadaan perusahaan. Kuncinya adalah bagaimana mengubah sikap mental dari anggota organisasi yang transaksional dan egois menjadi relasional berbasiskan solidaritas sebagai sebuah komunitas.

Pembagian kepemilikan ke karyawan dikenal juga dengan nama ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*). Ide ini semakin populer baik di kalangan praktisi maupun akademisi. Namun data untuk melihat pertumbuhan ESOP di seluruh dunia masih sangat

terbatas. Di Amerika Serikat, menurut data dari NCEO (National Center for Employee Ownership), pada tahun 2018 ada 6.272 perusahaan yang sudah menerapkannya dengan total aset senilai USD 1,4 triliun (<https://www.nceo.org/articles/employee-ownership-by-the-numbers>). Jumlah ini tentunya masih sangat kecil dibandingkan dengan total perusahaan yang ada di sana.

Tidak semua perusahaan memiliki keberanian untuk menjadikan karyawan sebagai pemilik yang sejajar dengan pendiri/keluarga pendiri perusahaan. Beberapa kekhawatiran terhadap pembagian kepemilikan perusahaan ke karyawan antara lain: perbedaan pendapat dalam arah pengembangan perusahaan, pemilik awal kehilangan sebagian kendali, resistensi terhadap investor besar yang akan masuk karena proporsi saham karyawan dapat terdilusi, dan potensi adanya pertentangan dengan kerangka hukum di sebuah negara/wilayah. Dari semua kemungkinan di atas, metode ini memang membutuhkan pertimbangan mendalam sebelum diputuskan untuk diterapkan atau tidak, atau sejauh mana kepemilikan tersebut diperlukan dengan pembatasan tertentu. Risiko dan manfaat yang muncul perlu ditinjau dari perspektif sosial, budaya, dan hukum yang ada.

Berikut adalah studi kasus tentang Huawei Technologies Co., Ltd., sebuah perusahaan multinasional peralatan telekomunikasi yang berpusat di Shenzhen, China dan beroperasi di lebih dari 170 negara dengan 197.000 karyawan. Huawei adalah salah satu perusahaan global yang mendukung SDG 2030 dan memfokuskan pada teknologi informasi untuk mewujudkan penyelenggaraan pendidikan yang bermutu, layanan kesehatan, inovasi dan infrastruktur industri yang efisien, dan konektivitas antara manusia dan organisasi (<https://www.huawei.com/en/sustainability/sdg>).

Huawei belakangan ini menjadi salah satu pusat perhatian dalam perang dagang antara US dan China. Sempat menjadi *market leader* global untuk salah satu produknya, *mobile phone*, pada Q2 2020 sebesar 20%, Huawei mengalami penurunan pasokan *chip* secara drastis akibat perang dagang tersebut. Keterbatasan *chip* ini menurunkan produksi dan *global market share* untuk *mobile phone*-nya dari 14% (Q3 2020), 8% (Q4 2020), dan 4% (Q1 2021) (<https://www.counterpointresearch.com/global-smartphone-share/>). Namun pada tahun 2021, Huawei meluncurkan bisnis dan merk baru yaitu Honour sehingga data *market share* penjualannya pada Q1 2021 tidak termasuk *market share* dari Honour.

Meskipun menghadapi situasi global yang turbulen, Huawei tetap menjadi salah satu pemain besar dalam industri peralatan telekomunikasi global.

Hal yang menarik dalam konteks membangun budaya organisasi adalah struktur kepemilikan perusahaannya. Huawei didirikan pada tahun 1987 oleh Ren Zhengfei. Dalam rangka membangun rasa turut memiliki dari seluruh anggota organisasinya, perusahaan ini memberikan mayoritas hak kepemilikan ke karyawannya. Data tahun 2018 menunjukkan komposisi kepemilikan perusahaan adalah 1,14% oleh sang pendiri dan sisanya karyawan yang diwakili oleh sebuah komisi serikat karyawan yang beranggotakan 115 orang yang bertugas mereviu dan menyetujui laporan pertanggungjawaban dari Dewan Direksi, termasuk kinerja keuangan, distribusi keuntungan, dan pengambilan putusan strategis termasuk perolehan dan pelepasan bisnis. Para anggota komisi dipilih oleh seluruh karyawan yang memiliki *voting rights* dan bertugas selama lima tahun.

Kerangka hukum yang mengatur kepemilikan di China tidak sama dengan yang ada di Indonesia, demikian juga dengan mentalitas karyawan dan filosofi bisnisnya. Namun secara umum dapat dilihat bahwa kepemilikan sang pendiri justru sangat kecil dan partisipasi karyawannya jauh lebih besar dalam pengambilan putusan strategis. Ini dapat menjadi daya tarik tersendiri untuk merekrut orang yang bertalenta, membangun komitmen organisasional untuk mencapai tujuan bersama, dan membentuk budaya organisasi yang tangguh menghadapi dinamika eksternal. Dalam posisi yang sulit sebagai perusahaan yang terkena langsung dampak perang dagang global, Huawei tetap bertahan dan justru mampu melahirkan berbagai inovasi baru yang revolusioner pada tahun 2021, salah satunya adalah OS Harmony yang dapat menyatukan semua perangkat dalam satu kontrol tunggal sebagai pesaing langsung bagi Android (Google) dan iOS (Apple).

5.4. Konklusi

Budaya organisasi diperlukan sebagai sebuah bagian integral dari SPM untuk melakukan adaptasi eksternal dan integrasi internal dalam mengimplementasikan dan mewujudkan visi, misi, tujuan, sasaran dan strategi organisasi. Pembentukan dan penguatan budaya organisasi merupakan proses jangka panjang yang dinamis dan tidak akan pernah selesai. Saat lingkungan eksternal maupun internal sebuah organisasi berubah,

maka budaya organisasi yang ada perlu memfasilitasi pola pembelajaran baru untuk beradaptasi secara proaktif. Saat kita terbiasa dengan budaya organisasi yang sudah ada, maka akan muncul kemelekatan pada zona nyaman dan orang tidak akan merasa ingin mempelajari hal baru. Pengalaman keberhasilan di masa lalu juga dapat menjadi penjara yang memunculkan arogansi bahwa kita tidak perlu lagi belajar hal-hal baru. Karenanya budaya organisasi perlu terus menerus dipelihara dan ditingkatkan daya dukungnya untuk dapat memfasilitasi perubahan dalam sebuah organisasi.

Budaya organisasi berbasis spiritualitas perlu diciptakan di tempat kerja. Nilai-nilai budaya organisasi yang selaras dengan spiritualitas adalah: 1) welas asih; 2) keterbukaan; 3) kerjasama; 4) inovasi/kreativitas; dan 5) menghargai keberagaman. Lima nilai tersebut saling terkait. Jika ada salah satu nilai yang lemah, maka seluruh nilai lainnya tidak dapat bermanifestasi secara penuh. Budaya organisasi tersebut dapat menjadi pengendalian budaya untuk menyelesaikan masalah pengendalian tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu. Yang menjadi pertanyaan adalah bagaimana membangun budaya organisasi seperti itu?

Paling tidak ada tujuh metode yang dapat digunakan untuk pembentukan budaya organisasi berbasis spiritualitas. Metode tersebut adalah: 1) keteladanan pemimpin; 2) *mindful communication*; 3) meditasi; 4) artefak visual; 5) program rekrutmen dan pengembangan karyawan; 6) aksi lapangan; 7) keterlibatan anggota organisasi dalam kepemilikan perusahaan. Ketujuh metode tersebut memiliki tingkat efektivitas yang belum tentu sama dalam sebuah negara/wilayah/perusahaan. Artinya, dalam kondisi tertentu sebagian metode lebih efektif dibandingkan metode yang lain. Namun dalam kondisi yang berbeda, metode yang dibutuhkan juga berbeda.

Metode pertama adalah keteladanan pemimpin. Keteladanan pemimpin akan menjadi metode yang efektif digunakan apabila budaya masyarakat menempatkan pemimpin sebagai seorang tokoh panutan. Indonesia secara umum membutuhkan pemimpin perusahaan/organisasi yang dapat diteladani karena menjadi rujukan dalam bertindak bagi anggota organisasinya. Jadi jika seorang pemimpin menginginkan agar para anggota organisasinya memiliki nilai tertentu, maka ia perlu menunjukkan konsistensi antara apa yang disampaikan secara verbal dengan apa yang dilakukan oleh dirinya sendiri.

Metode kedua adalah *mindful communication* yang terdiri dari dua elemen: *deep listening* (mendengarkan dengan mendalam) dan *loving speech* (ucapan cinta kasih). *Deep listening* adalah proses mendengarkan dengan tujuan untuk memahami sepenuhnya situasi lawan bicara. *Loving speech* adalah proses berbicara di mana sang pembicara menyadari sepenuhnya kata-kata yang dipilih dan diucapkan, mimik muka/bahasa tubuh lainnya yang menyertai, serta intonasi yang digunakan. Metode ini memungkinkan setiap anggota organisasi untuk hadir sepenuhnya saat berinteraksi/berbicara dengan kolega dan mitra kerja eksternal. *Mindful communication* adalah metode yang bersifat universal karena menyangkut sifat dasar manusia dalam berinteraksi. Dalam kehidupan organisasional, apa yang kita ucapkan dapat menjadi sumber penderitaan/kebahagiaan bagi diri kita sendiri dan orang lain. Sikap dan perkataan yang memahami orang lain, membangun, menguatkan, memberi harapan, dan tidak menghakimi akan menjadi energi positif bagi seluruh anggota organisasi.

Metode ketiga adalah meditasi. Meditasi berkesadaran penuh (*mindfulness*) menjadi salah satu cara membangun budaya organisasi yang makin populer beberapa tahun terakhir dan bersifat universal. Sebagaimana diungkapkan di bagian sebelumnya, latihan meditasi *mindfulness* dapat mengurangi kecepatan penuaan otak, mengurangi kecemasan, mengatasi kecanduan, meningkatkan kebahagiaan, meningkatkan daya ingat, membangun welas asih ke diri sendiri dan orang lain, dan meningkatkan konsentrasi/perhatian. Dengan pelatihan meditasi *mindfulness* yang rutin, kita dapat meningkatkan kinerja dan kualitas iklim kerja sehingga mendatangkan kebahagiaan dan komitmen organisasional yang kuat bagi seluruh anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

Metode berikutnya adalah artefak visual. Artefak visual merupakan metode yang mengandalkan pada penggunaan simbol dan aktivitas yang dapat dimaknai dengan mudah oleh sebuah komunitas dan bersifat dinamis mengikuti perkembangan jaman. Sebagai objek buatan manusia yang memiliki nilai historis atau kultural, artefak visual dapat menjadi pengingat dan sumber inspirasi bagi para anggota organisasi tentang nilai-nilai budaya organisasi yang diinginkan dan bagaimana mengimplementasikannya dalam bekerja dan berinteraksi. Kehidupan manusia saat ini banyak menggunakan waktunya untuk bekerja sehingga artefak yang ada disekitar pekerjaan kita akan sangat

mempengaruhi kesehatan mental dan produktivitas kerja kita. Artefak yang dapat membangun rasa humanisme anggota organisasinya akan menciptakan perusahaan yang lebih humanis.

Selanjutnya adalah pembentukan budaya organisasi melalui program rekrutmen dan pengembangan karyawan. Orang bekerja tidak hanya membutuhkan materi dan status/kekuasaan. Jika pengembangan karyawan hanya menekankan pada aspek-aspek tersebut, maka kita hanya akan menghasilkan orang-orang yang egois dan bahkan menghalalkan segala cara. Program rekrutmen dan pengembangan karyawan yang terintegrasi dengan nilai-nilai spiritualitas akan memberi makna pekerjaan yang lebih mendalam, kepedulian terhadap rekan kerja dan pihak eksternal organisasi, dan kemampuan berempati yang tinggi. Pada akhirnya, program ini memungkinkan para anggota organisasi untuk memiliki perspektif dan komitmen jangka panjang dalam bekerja. Program pengembangan karyawan akan menjadi cara efektif untuk membangun budaya organisasi yang sehat, etika dalam bertindak, dan sekaligus menghasilkan kinerja organisasi yang unggul dan mendatangkan manfaat bagi semua pihak di dalam dan di luar organisasi.

Metode keenam adalah aksi lapangan. Perusahaan dapat mengintegrasikan program CSR untuk pengembangan komunitas di luar organisasinya dan pelestarian lingkungan hidup dengan pengelolaan organisasi dan pelaksanaan strategi bisnisnya. Jika program tersebut, paling tidak sebagian, dilakukan sendiri oleh anggota organisasinya maka apa yang menjadi fokus kepedulian perusahaan dapat dirasakan dan diinternalisasikan melalui pengalaman nyata secara langsung oleh mereka. Misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup perusahaan tidak lagi sekedar slogan kosong namun menjadi bagian dari aktivitas sehari-hari perusahaan.

Metode ketujuh adalah keterlibatan anggota organisasi dalam kepemilikan perusahaan. Anggota organisasi yang menganggap bahwa ia bekerja semata-mata karena dibayar tidak akan memiliki komitmen organisasi yang sama besarnya dengan mereka yang merasa perusahaan itu adalah bagian dari dirinya sendiri. Pembagian kepemilikan perusahaan ke karyawan yang berprestasi dapat meningkatkan loyalitas dan sikap mental yang positif untuk memberikan kemampuan terbaiknya bagi organisasi dalam situasi apapun. Metode ini berpotensi mengubah sikap mental anggota organisasi yang transaksional dan egois menjadi relasional berdasarkan solidaritas sebagai sebuah

komunitas. Metode ini relatif belum menjadi *mainstream* di dunia praktek namun secara bertahap semakin populer. Penerapannya membutuhkan pertimbangan mendalam terkait risiko dan manfaat yang muncul dengan memperhatikan aspek sosial, budaya, dan hukum yang ada di sebuah wilayah.

Pada saat spiritualitas muncul dan menguat di tempat kerja, maka akan terjadi pertumbuhan spiritualitas di tingkat individual dan pada gilirannya akan menjadi budaya organisasi. Demikian juga sebaliknya, budaya organisasi berbasis spiritualitas yang ada di sebuah perusahaan akan memfasilitasi pertumbuhan spiritualitas anggota organisasinya. Perusahaan membutuhkan pengendalian budaya yang kuat untuk membangun akuntabilitas holistiknya terhadap seluruh *stakeholders* internal maupun eksternal.

Pada saat SPM memiliki pengendalian budaya yang kuat, maka pengendalian yang bersifat formal (hasil dan proses) akan dapat lebih disederhanakan dan organisasi lebih berwajah humanis. Namun jika pengendalian budaya lemah, maka organisasi membutuhkan pengendalian formal yang jauh lebih ketat, hal mana akan membuat wajah organisasi lebih bersifat mekanistik yang pada gilirannya justru membuat para anggotanya mengalami keterpisahan (*disconnected*) dari apa yang dia kerjakan. Keterpisahan hanya mendatangkan rasa keterasingan, stress, depresi, dan merusak kesehatan mental. Kita membutuhkan perusahaan yang dapat memberikan kebahagiaan bagi para anggotanya dan seluruh *stakeholders* eksternal demi menciptakan dunia yang lebih baik. Kebahagiaan akan muncul saat seseorang bekerja karena dorongan yang berasal dari dalam diri sendiri (intrinsik) dan ini jauh lebih baik daripada dorongan yang berasal dari luar diri pelaku (ekstrinsik).

Bab 6

Sistem Pengendalian Manajemen: Perolehan Input

Aware of the suffering caused by exploitation, social injustice, stealing, and oppression, I am committed to practicing generosity in my thinking, speaking, and acting.

(Thich Nhat Hanh)

Aktivitas perolehan input meliputi seluruh aktivitas terkait pembelian bahan baku/penunjang/kemasan dan input lainnya, pemilihan dan penetapan bentuk kerjasama dengan pemasok, penyimpanan untuk digunakan dalam proses selanjutnya, perlakuan terhadap karyawan, dan rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju). Dalam berbagai situasi, seringkali input berupa memegang proporsi biaya terbesar dari keseluruhan biaya produk. Karenanya, pengendalian terkait perolehan input menjadi fokus perhatian terbesar dari banyak perusahaan untuk dapat menekan biaya.

Spiritualitas dalam perolehan input adalah komitmen dan kemampuan untuk secara sadar penuh (*mindful*) melakukan seluruh aktivitas perolehan input di atas yang didasarkan pada niatan untuk membawa dampak positif terhadap seluruh stakeholders internal dan eksternal perusahaan. Niatan yang positif akan mendorong pemilihan tindakan yang optimal serta membawa konsekuensi positif juga dalam rangkaian aktivitas selanjutnya. Sebaliknya, egoisme dalam perolehan input hanya akan mendatangkan dampak negatif dan penderitaan bagi pihak lain dan diri sendiri, cepat atau lambat. Ini merupakan akuntabilitas holistik yang hendak diciptakan oleh perusahaan melalui seluruh aktivitas perolehan inputnya. Prinsip yang digunakan adalah sebagai berikut:

5. *Menghindari pembelian/perolehan bahan baku yang dihasilkan dari mengeksploitasi pemasok, alam dan tenaga kerja secara tidak bertanggungjawab.*

Bagian selanjutnya akan menjelaskan sistem pengendalian manajemen (SPM) konvensional (berorientasi pada kinerja ekonomi saja) dan yang berbasis pada spiritualitas untuk aktivitas terkait perolehan input, serta bagaimana mengintegrasikan misi komersial,

sosial, dan lingkungan hidup dalam SPM. Pembahasan diarahkan pada apa yang menjadi kelemahan SPM konvensional dan bagaimana kelemahan tersebut dapat diminimalisasi dengan memasukkan aspek spiritualitas ke dalam SPM. Operasionalisasi teknis dari pengertian dunia yang lebih baik adalah dengan merujuk pada SDG 2030, Global Reporting Initiative (GRI), dan *circular economy* (lihat bab 3).

6.1. Pengendalian manajemen konvensional untuk perolehan input

Sistem pengendalian manajemen konvensional menekankan pada kinerja ekonomis dan dorongan motivasi yang bersifat ekstrinsik (lihat bab 4). Ukuran kinerja tersebut dapat diwujudkan dalam ukuran finansial atau non finansial, dengan tujuan memastikan agar anggota organisasi memiliki kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi yang juga berorientasi secara sempit pada tujuan ekonomi. Secara umum, kinerja ekonomis yang diharapkan berupa efisiensi, produktivitas, kualitas, dan profitabilitas. Untuk perolehan input, prinsip-prinsip pengendalian yang ditekankan adalah memilih harga input (barang/jasa) yang termurah dengan spesifikasi dan kualitas yang sama/lebih baik; memilih pemasok yang mampu memberikan penawaran kerjasama yang paling menguntungkan perusahaan dalam jangka pendek dan/atau panjang; mengawasi pemasok agar dalam implementasinya ia tidak menyimpangi perjanjian yang ada; memastikan agar tidak ada kolusi di antara karyawan perusahaan dan pemasok; memastikan agar barang tersebut tersimpan dengan aman sehingga pencurian/kerusakan dapat dihindari; dan memastikan agar perusahaan memiliki catatan yang akurat dan tepat waktu tentang barang yang ada (Efferin, 2016).

Prinsip-prinsip pengendalian tersebut diimplementasikan dalam bentuk penetapan anggaran/budget pembelian, standar harga bahan, standar kualitas bahan, standar tingkat perputaran bahan baku (jumlah hari bahan baku tersimpan dalam gudang sebelum digunakan), SOP (*Standard Operating Procedures*) pemesanan dan pembelian barang, SOP penerimaan dan penyimpanan barang, dan SOP pembayaran kepada pemasok. Tabel 6.1 menunjukkan alat-alat pengendalian konvensional yang sering digunakan untuk aktivitas perolehan input.

Standar harga dan kualitas bahan baku (dan/atau barang penunjang lainnya) dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah bagian pembelian memiliki kinerja yang baik (efisien/efektif) selama satu periode tertentu. Jika bagian pembelian melakukan tugasnya dengan baik, maka hasil aktual rata-rata harga/unit bahan baku/barang penunjang lainnya selama satu periode di bawah harga standarnya namun tanpa mengorbankan standar kualitas bahan/barang tersebut. Tolok ukur ini menunjukkan tingkat efisiensi sebagai kinerja dari bagian pembelian.

Tabel 6.1. SPM konvensional untuk perolehan input

No	Alat	Tujuan	Unit yang bertanggungjawab
1.	Rekam jejak pemasok yang handal (harga, kualitas dan pengiriman)	Memastikan transaksi hanya dengan pemasok yang baik kinerjanya	<i>Procurement</i>
2.	SOP pembelian input	Memastikan akurasi informasi, mengurangi kecurangan, dan mengoptimalkan efisiensi proses pengadaan perolehan input	<i>Procurement; Material handling dan gudang; Facility maintenance;</i>
3.	SOP penyimpanan dan penggunaan input		
4.	SOP pembayaran kepada pemasok		
5.	Anggaran/budget pembelian	Menciptakan efisiensi dan arus kas yang lancar	Akuntansi dan keuangan; dan SDM.
6.	Standar harga beli bahan baku (dan penunjang) per unit	Menciptakan efisiensi	
7.	Standar kualitas input	Menjaga kualitas input, meminimalkan jumlah produk cacat	<i>Procurement</i>
8.	Standar perputaran sediaan bahan baku dan penunjang lainnya	Meminimalkan uang yang tertanam dalam bentuk sediaan.	<i>Procurement</i>

Standar tingkat perputaran bahan baku (jumlah hari bahan baku tersimpan dalam gudang sebelum digunakan) menunjukkan efektivitas bagian pembelian dan bagian produksi dalam melaksanakan tugasnya. Semakin lama bahan baku tersimpan dalam gudang, semakin banyak uang perusahaan yang tidak berputar karena tersimpan dalam bentuk sediaan bahan baku sebagai investasi yang “mati”. Karenanya, tujuan dari

penetapan standar ini adalah untuk memastikan agar bagian pembelian melakukan pembelian yang terencana dengan baik, memastikan agar bagian produksi membuat dan melaksanakan jadwal rencana produksi dengan baik, dan mendorong adanya kerjasama yang baik antara bagian pembelian dan produksi.

SOP (*Standard Operating Procedures*) pemesanan dan pembelian barang, SOP penerimaan dan penyimpanan barang, dan SOP pembayaran kepada pemasok digunakan untuk memonitor tindakan bagian pembelian dan mencegah munculnya kecurangan yang dilakukan bagian tersebut. Berbagai SOP tersebut dibuat berdasarkan pemisahan fungsi antara petugas yang mencatat stok, menyetujui pembelian, melakukan pemesanan pembelian, melaksanakan penerimaan barang, dan melaksanakan pembayaran. SOP berbasis pemisahan fungsi di atas secara teoritis dapat memperkecil risiko adanya kolusi di antara karyawan perusahaan dan pemasok; memastikan agar barang tersebut tersimpan dengan aman sehingga pencurian/kerusakan dapat dihindari; dan memastikan agar perusahaan memiliki catatan yang akurat dan tepat waktu tentang barang yang ada.

Jika masing-masing petugas yang menjalankan fungsi tersebut bertindak secara independen, maka diasumsikan bahwa aktivitas perolehan input berjalan dengan efektif dan efisien. Namun skenario tersebut tidak akan berlaku jika terjadi kolusi di antara mereka. Solusi yang banyak digunakan adalah mengganti orang dengan sistem otomatis berbasis teknologi informasi. Asumsinya adalah mesin lebih dapat dipercaya daripada manusia. Makin banyak mesin digunakan menggantikan manusia, maka kesalahan akan makin sedikit, sehingga efektivitas dan efisiensi makin meningkat dan akhirnya profit perusahaan juga makin meningkat.

Kinerja ekonomis di atas kemudian dihubungkan dengan sistem *reward* dan *punishment* yang bersifat ekstrinsik untuk memotivasi individu yang bekerja. *Reward* dapat berupa promosi, bonus dan insentif lainnya yang diberikan kepada para individu pelaksananya untuk keberhasilan mereka dalam memenuhi atau melebihi standar kinerja yang diharapkan. Sebaliknya, hukuman dapat berupa denda, pemotongan gaji/fasilitas lainnya, penundaan/pembatalan promosi, dan pemecatan diberikan kepada mereka yang tidak mampu memenuhi harapan perusahaan.

Prinsip pengendalian konvensional untuk perolehan input berfokus pada produktivitas, efisiensi, dan kualitas yang akhirnya bermuara pada profitabilitas

perusahaan. Motivasi yang hendak dibangun oleh perusahaan adalah memperkecil biaya bahan baku/penunjang dan input lainnya yang dikeluarkan perusahaan agar margin keuntungan perusahaan makin besar. Sisi positifnya adalah mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencari input yang termurah tanpa mengurangi kualitas agar sumber daya perusahaan dapat dihemat. Selain itu, sistem pengendalian tersebut dapat mencegah timbulnya praktek kecurangan yang berpotensi terjadi *jika* tidak ada budaya organisasi yang baik di perusahaan.

Namun ada beberapa catatan kritis dari sistem pengendalian semacam ini:

1. Tidak ada jaminan bahwa penghematan sumber daya yang terjadi dapat digunakan untuk hal lain yang bermanfaat bagi banyak pihak diluar investor/pemilik perusahaan dan manajemen puncak.
2. SPM ini mengandalkan pada kemampuan perusahaan untuk menekan pemasoknya demi memenuhi kepentingan jangka pendek (profit). Dengan kata lain, daya tawar yang dimiliki perusahaan dan pemasok menjadi dasar interaksi berbasis menang-kalah.
3. SPM ini mendorong pembelian bahan baku/penunjang/kemasan yang memiliki harga lebih murah meskipun belum tentu ramah lingkungan dan aman bagi anggota organisasi maupun pemakainya.
4. Pengadaan bahan baku/penunjang/kemasan yang memiliki harga lebih murah meskipun kualitasnya sama/lebih baik dari perspektif komersial belum tentu diperoleh dari pemasok yang memiliki kesadaran untuk beroperasi secara ramah lingkungan, bertanggungjawab terhadap kesejahteraan karyawannya, dan mematuhi hukum/etika yang berlaku. Jika perusahaan tidak memperhatikan hal ini, maka secara sengaja/tidak perusahaan turut mendukung praktek bisnis dari pemasok yang tidak bertanggungjawab.
5. Saat kinerja ekonomis dalam perolehan input dikaitkan dengan *reward* dan *punishment* yang diterima anggota organisasi, anggota organisasi dapat termotivasi untuk mengambil putusan berdasarkan kepentingan egoistiknya.
6. Rasionalitas ekonomi sempit yang mendasari putusan perolehan input berpotensi melupakan hubungan jangka panjang yang baik dan telah terbangun lama dengan pemasok yang memiliki *track record* yang baik. Hubungan dengan pemasok

menjadi bersifat transaksional sehingga saat perusahaan mengalami kesulitan, maka kemungkinan pemasok mau menolong juga menjadi makin kecil.

7. Rasionalitas ekonomi sempit dan mentalitas transaksional yang dibangun perusahaan dengan pemasok pada gilirannya dapat membentuk sikap anggota organisasi terhadap perusahaan. Anggota organisasi dapat memandang hubungannya dengan perusahaan sebagai komitmen yang bersifat transaksional. Sebagai akibatnya, loyalitas mereka terhadap perusahaan sesungguhnya adalah loyalitas terhadap *reward* yang diinginkan, bukan berdasarkan niatan baik atau nilai-nilai positif tertentu yang melampaui materi dan kekuasaan. Anggota organisasi menjadi mudah dibajak atau melakukan tindakan negatif tertentu jika dianggapnya perusahaan tidak lagi memberikan keuntungan buatnya.

Berbagai kelemahan di atas perlu menjadi pertimbangan bagi perusahaan dalam membentuk sikap dan perilaku anggota organisasi dalam jangka panjang. Hukum sebab akibat selalu berlaku. Sikap egois dan berwawasan sempit yang ditanamkan oleh perusahaan dalam memandang hubungannya dengan para *stakeholders* akan mengakibatkan sikap serupa baik dari pemasok maupun dari anggota organisasi yang terlibat dalam perolehan input terhadap perusahaan.

6.2. Pengendalian manajemen berbasis spiritualitas untuk perolehan input

Perusahaan merupakan bagian dari rantai pasok (*supply chain*) yang lebih luas dalam menghasilkan barang/jasa bagi masyarakat. Perusahaan memiliki keterkaitan dengan *stakeholders* yang berada dalam posisi *upstream* dan *downstream*. Dampak dari operasi bisnis perusahaan dapat terjadi baik secara langsung (melalui aktivitas internalnya sendiri) maupun tidak langsung (melalui hubungan bisnis dengan mitranya). Aktivitas perolehan input merupakan rangkaian aktivitas yang berhubungan dengan rantai pasok *upstream* dari perusahaan (hubungan bisnis antara perusahaan dengan pemasok). Dalam hal ini, perusahaan perlu mengembangkan kapasitas untuk mengurangi dampak negatif dari *upstream*-nya.

Tabel 6.2. SPM berbasis spiritualitas untuk perolehan input

Aktivitas kunci	Alat pengendalian	Mekanisme pengendalian	Unit yang bertanggung jawab	Keterkaitan dengan SDG 2030
Pemilihan pemasok dan bentuk kerjasamanya	<p>Identifikasi dan daftar pemasok yang tidak memiliki catatan pelanggaran hukum/etika, terkait perusakan alam dan mengeksploitasi tenaga kerjanya; Identifikasi dan daftar UMKM yang diajak bermitra sebagai pemasok untuk <i>community development programme</i>; SOP pemilihan pemasok; dan SOP pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran.</p> <p>Target peningkatan jumlah pemasok yang memiliki praktek bisnis yang bertanggungjawab secara sosial dan lingkungan hidup; dan target jumlah UMKM yang dibina dan berhasil dijadikan pemasok.</p>	Pengendalian proses melalui pelaksanaan SOP, monitoring, dan evaluasi serta tindak lanjutnya.	<i>Procurement; Community relations</i>	1) Menghapus kemiskinan; 2) Mengakhiri kelaparan; 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 5) Kesetaraan gender; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; 10) Mengurangi ketimpangan; 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan; 13) Penanganan perubahan iklim; 14) Menjaga ekosistem laut; 15) Menjaga ekosistem darat; 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan.
Pembelian jenis bahan baku/ penunjang/ kemasan, dan input lainnya.	<p>Identifikasi dan daftar bahan baku/penunjang/kemasan, dan input lainnya yang disetujui untuk digunakan dengan memperhatikan kriteria ramah lingkungan; SOP pembelian yang berwawasan <i>fair trade</i>.</p> <p>Target harga beli yang wajar untuk mewujudkan <i>fair trade</i>.</p>	Pengendalian hasil melalui perbandingan antara target pencapaian dengan realisasi pencapaian, evaluasi, pemberian insentif, dan tindak lanjut.	<i>Procurement</i>	1) Menghapus kemiskinan; 2) Mengakhiri kelaparan; 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; 10) Mengurangi ketimpangan.
Penyimpanan jenis bahan baku/penunjang/ kemasan, dan input lainnya.	<p>SOP untuk <i>material handling</i> khususnya untuk bahan yang tidak ramah lingkungan/ berbahaya; SOP penyimpanan bahan; SOP pemeliharaan sarana penyimpanan.</p> <p>Indikator teknis K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); Indikator/target teknis dampak <i>material handling</i> terhadap lingkungan hidup.</p>	Pengendalian hasil melalui perbandingan antara target pencapaian dengan realisasi pencapaian, evaluasi, pemberian insentif, dan tindak lanjut.	<i>Material handling / gudang; dan Facility maintenance.</i>	3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan; 13) Penanganan perubahan iklim; 14) Menjaga ekosistem laut; 15) Menjaga ekosistem darat.
Penanganan terhadap karyawan yang terlibat dalam aktivitas perolehan input	<p>SOP untuk penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil.</p> <p>Target kepuasan kerja karyawan; target kesejahteraan dan kesehatan karyawan (berserta keluarganya); <i>employee</i></p>	Pengendalian hasil melalui perbandingan antara target pencapaian dengan realisasi pencapaian, evaluasi, pemberian insentif, dan tindak lanjut.	Semua unit yang terlibat; SDM.	3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 5) Kesetaraan gender; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; dan 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.

	<i>turnover</i> ; target jumlah keluhan karyawan; dan target % jumlah keluhan yang terselesaikan.			
Rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju)	Daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai tenaga kerja; SOP rekrutmen; dan SOP pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran. Target jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut		SDM; <i>Community relations</i>	1) Menghapus kemiskinan; 2) Mengakhiri kelaparan; 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 5) Kesetaraan gender; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; 10) Mengurangi ketimpangan; 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat.

Berbagai aktivitas yang berhubungan dengan perolehan input adalah: pembelian bahan baku/penunjang/kemasan dan input lainnya, pemilihan dan penetapan bentuk kerjasama dengan pemasok, penyimpanan untuk digunakan dalam proses selanjutnya, perlakuan terhadap karyawan, dan rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju). Aktivitas-aktivitas ini berpotensi membawa dampak positif maupun negatif bagi karyawan yang terlibat, pemasok, masyarakat dan lingkungan hidup.

Ada empat pusat kepedulian yang berfokus pada *stakeholders* di luar pemilik/investor, yaitu: pemasok, anggota organisasi, masyarakat, dan lingkungan hidup. Bagian-bagian selanjutnya akan menjelaskan bagaimana SPM berbasis spiritualitas memastikan kinerja organisasi (unit/divisi/departemen dan anggota organisasi) dapat mendukung akuntabilitas holistik perusahaan terhadap empat pusat kepedulian tersebut.

6.2.1. Pusat kepedulian: Pemasok dan masyarakat

Aktivitas yang berhubungan dengan pemasok dan masyarakat, sebagai pusat kepedulian, adalah aktivitas-aktivitas pemilihan pemasok dan bentuk kerjasamanya; pembelian jenis bahan baku/penunjang/kemasan, dan input lainnya; dan rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju). Penjelasan di bawah ini mengacu pada tabel 6.2.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap pemasok dan masyarakat, fokus dari pengendalian manajemen untuk perolehan input adalah:

1. Memastikan bahwa input yang diperoleh berasal dari pemasok yang memiliki tanggung jawab terhadap tenaga kerja, masyarakat, dan lingkungan hidup.
2. Membangun hubungan yang sehat dengan pemasok berbasiskan *fair trade*.
3. Memastikan bahwa aktivitas perolehan input memberikan dampak sosial dan ekonomi yang positif ke masyarakat.

Pemasok adalah *stakeholder* yang sangat penting dalam perolehan input. Perusahaan perlu membuat daftar pemasok yang memiliki produk yang terjamin kualitas dan ketersediaannya dengan harga yang wajar serta dalam operasinya tidak memiliki catatan pelanggaran hukum dan etika, terkait dengan kegiatan perusakan alam yang

merugikan banyak pihak, dan mengeksploitasi tenaga kerjanya secara tidak bertanggungjawab. Tentunya, kemampuan dari pemasok untuk melakukan semua hal di atas berbeda-beda. Jika perusahaan memiliki sumber daya yang kuat, ia dapat membina pemasok yang memiliki niat dan komitmen untuk secara bertahap memperbaiki kinerja tanggungjawab sosialnya sehingga menghasilkan rantai pasok yang mendukung *sustainable development*. Dengan melakukan hal-hal di atas, maka perusahaan sekaligus mendukung pemasok yang memiliki praktek bisnis yang sehat dan bertanggungjawab.

Dalam banyak kasus, daya tawar yang dimiliki oleh pemasok lebih kecil dari perusahaan. Bagi perusahaan yang kuat, hal ini berpotensi digunakan untuk membuat perjanjian bisnis yang sangat memberatkan pemasok dan seringkali pemasok tidak punya banyak pilihan selain menerimanya. Karena itu, perusahaan juga perlu mendukung pengembangan *fair trade* (perdagangan yang adil) dalam berhubungan dengan pemasoknya dengan cara menetapkan harga beli yang wajar dan memungkinkan pemasok untuk dapat memiliki kesehatan finansial yang baik. Sesungguhnya ada kesalingterkaitan antara perusahaan dan pemasoknya dan adanya proses perubahan yang terus menerus. Perusahaan dan pemasok saling terkait dan membutuhkan untuk berkembang bersama. Siklus perubahan akan selalu terjadi di mana suatu saat kelak justru pemasok yang memiliki daya tawar yang lebih tinggi dan perusahaan justru membutuhkan pertolongan darinya. Pada saat itu, perusahaan akan kesulitan sendiri mencari pihak yang bersedia menolongnya. Apa yang ditanamkan perusahaan akan dituai buahnya kelak dalam siklus sebab-akibat.

Selain itu, perusahaan juga dapat merancang dan mengimplementasikan program pengembangan masyarakat (*community development*) yang bertujuan untuk melakukan pemberdayaan ekonomi. Program tersebut dapat diintegrasikan dengan pemilihan pemasok di mana masyarakat yang memiliki potensi untuk bermitra dengan perusahaan dapat dilatih dan dibina untuk menjadi pemasok yang andal dalam kerangka hubungan perdagangan yang adil. Selain itu, kepedulian terhadap masyarakat juga dapat diwujudkan dalam bentuk rekrutmen masyarakat sasaran sebagai karyawan. Tidak semua input/tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan dapat disediakan oleh masyarakat sasaran, karenanya perusahaan perlu memilah mana input/tenaga kerja yang dapat melibatkan masyarakat sasaran dan mana yang tidak memungkinkan.

Bentuk SPM berbasis spiritualitas yang terkait dengan hubungan dengan pemasok melibatkan hubungan antara manajemen pusat dengan beberapa unit/divisi/departemen sebagai *responsibility centres* yang terkait dengan rangkaian aktivitas perolehan input. Unit-unit tersebut antara lain *procurement*, *community relations*, dan SDM. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, kedua unit ini dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam. Misalkan, kedua unit tersebut dapat berada di bawah CEO langsung atau direktur khusus yang ditugaskan untuk mengelolanya.

Perusahaan perlu memiliki kerangka institusional yang jelas dalam pengelolaan aktivitas yang berhubungan dengan pemasok dan masyarakat umum. Kerangka ini dapat berupa kebijakan tertulis, aturan formal, dan komitmen yang bersumber dari visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Atas dasar kerangka institusional ini, perusahaan mendelegasikan wewenang/otoritas ke unit-unit tersebut sesuai struktur organisasi yang ada. Jika pendelegasian wewenang/otoritas sudah jelas, perusahaan dapat mengkombinasikan pengendalian hasil (indikator/target) dan proses (SOP) untuk memantau kinerja unit-unit terkait di atas. Kinerja unit-unit tersebut perlu untuk mencerminkan pelaksanaan tanggung jawab terhadap pemasok, komunitas yang dituju, dukungan terhadap *fair trade*, dan masyarakat umum.

SPM yang digunakan untuk pusat kepedulian pemasok dan masyarakat mengkombinasikan antara pengendalian proses dan hasil (lihat Tabel 6.2).

Pengendalian proses

Pengendalian proses melibatkan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dan pembuatan daftar pemasok yang tidak memiliki catatan pelanggaran hukum/etika, terkait perusakan alam dan mengeksploitasi tenaga kerjanya;
- 2) Identifikasi dan pembuatan daftar UMKM yang diajak bermitra sebagai pemasok untuk *community development programme*;
- 3) Identifikasi dan pembuatan daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai tenaga kerja.
- 4) SOP untuk pemilihan pemasok;
- 5) SOP pembelian yang berwawasan *fair trade*;

- 6) SOP pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran;
- 7) SOP rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju).

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil yang digunakan menggunakan berbagai indikator yang lebih luas daripada sekedar berorientasi pada menekan harga dan menjaga kualitas/spesifikasi input. Perusahaan dapat menggunakan indikator berupa:

- 1) Target peningkatan jumlah pemasok yang memiliki tanggungjawab sosial dan lingkungan hidup;
- 2) Target jumlah UMKM yang dibina dan dilibatkan sebagai pemasok;
- 3) Target harga beli yang wajar untuk mewujudkan *fair trade*;
- 4) Target jumlah anggota masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut sebagai tenaga kerja.

Manajemen pusat mengevaluasi kinerja unit-unit terkait secara periodik dengan membandingkan antara target dengan pencapaiannya, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut ke depan.

Pengendalian manajemen yang diterapkan dalam aktivitas perolehan input yang berhubungan dengan pemasok dan masyarakat umum mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang holistik. Jika dikaitkan dengan dengan SDG 2030, maka setiap aktivitas yang dilakukan memiliki keterkaitannya masing-masing dengan peningkatan kinerja perusahaan untuk berkontribusi terhadap berbagai tujuan dari SDG 2030. Tujuan-tujuan tersebut adalah:

- 1) Menghapus kemiskinan;
- 2) Mengakhiri kelaparan;
- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 5) Kesetaraan gender;

- 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi;
- 10) Mengurangi ketimpangan;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan;
- 13) Penanganan perubahan iklim;
- 14) Menjaga ekosistem laut;
- 15) Menjaga ekosistem darat;
- 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat;
- 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan.

6.2.2. Pusat kepedulian: Karyawan

Aktivitas yang secara khusus berhubungan dengan kesejahteraan karyawan sebagai pusat kepedulian adalah penanganan terhadap karyawan yang terlibat dalam aktivitas perolehan input. Penjelasan di bawah ini mengacu pada tabel 6.2.

Karyawan, sebagai *stakeholder* internal perusahaan, adalah anggota organisasi yang sangat berkepentingan terhadap kemajuan sebuah perusahaan. Tidak jarang kita temukan bahwa perusahaan berkembang namun karyawan tidak meningkat kesejahteraannya atau hanya segelintir karyawan yang menikmati kesejahteraan dari pertumbuhan perusahaan tersebut. Dalam banyak kasus, karyawan mengalami disorientasi dan gangguan kesehatan mental dan fisik (lihat bab 2 tentang spiritualitas di tempat kerja dan bab 4 bagian catatan kritis). Karyawan yang bertumbuh spiritualitasnya akan menghasilkan kinerja yang unggul dan ini pada gilirannya juga akan meningkatkan kinerja organisasionalnya. Jadi dengan menjadikan karyawan sebagai pusat kepedulian di dalam organisasi akan meningkatkan akuntabilitas holistik perusahaan.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap karyawan, fokus dari pengendalian manajemen untuk perolehan input adalah:

1. Memastikan bahwa input yang diperoleh tidak mengandung bahan-bahan yang berbahaya bagi para karyawan perusahaan yang akan terlibat dalam proses penanganannya. Jika memang hal ini tidak terhindarkan, perusahaan memiliki fasilitas

penyimpanan, produksi, perlengkapan kerja, dan pengolahan limbah/emisi yang dapat menetralkan dampak negatifnya terhadap karyawan terkait.

2. Memastikan bahwa karyawan perusahaan yang terlibat dan bertanggungjawab dalam proses perolehan input mendapatkan lingkungan kerja yang aman dan nyaman, kesejahteraan yang layak, penilaian kinerja yang adil, dan jaminan kesehatan yang cukup.

SPM berbasis spiritualitas ini melibatkan hubungan antara manajemen pusat dengan seluruh unit/divisi/departemen sebagai *responsibility centres* yang terlibat dalam rangkaian aktivitas perolehan input dan SDM. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam. SPM yang dikembangkan dan diimplementasikan menggunakan berbagai bentuk pengendalian hasil dan proses yang lebih luas daripada indikator efisiensi dan produktivitas.

Alat-alat dan mekanisme pengendaliannya melibatkan kombinasi antara pengendalian proses dan hasil (lihat tabel 6.2).

Pengendalian proses

Untuk pengendalian proses, SPM menggunakan dua macam SOP, yaitu:

- 1) SOP untuk penilaian kinerja yang adil;
- 2) SOP penanganan keluhan karyawan.

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP di atas. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut perbaikan secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Untuk pengendalian hasil, SPM menggunakan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) Indikator/target teknis K3 (keselamatan dan kesehatan kerja);
- 2) Target kepuasan kerja karyawan (survey);

- 3) Target kesejahteraan dan kesehatan karyawan (dan keluarganya);
- 4) Target *employee turnover*;
- 5) Target jumlah keluhan karyawan;
- 6) Target % jumlah keluhan yang terselesaikan.

Secara periodik, manajemen pusat (atau yang ditunjuk) melakukan perbandingan antara target-target tersebut dengan realisasi pencapaiannya. Hasil dari perbandingan tersebut kemudian dievaluasi dan dilakukan tindak lanjut untuk memperbaikinya. Hasil evaluasinya dapat menjadi salah satu tolok ukur kinerja dari unit/divisi/departemen yang bertanggungjawab.

Dengan menjadikan karyawan sebagai salah satu pusat kepedulian dalam SPM, perusahaan menanamkan makna spiritual yang mendalam ke diri karyawan tentang aktivitas perolehan input. Dengan kata lain, SPM dapat menumbuhkembangkan kesadaran organisasional tentang kesalingterkaitan antara perusahaan, karyawannya, dan lingkungan hidup. Seluruh anggota organisasi akan menunjukkan sikap saling peduli dan berupaya untuk saling menjaga keselamatan dan kesejahteraan fisik dan mental dari para karyawan terkait. Memperlakukan karyawan dengan baik pada gilirannya akan mencegah kecelakaan kerja yang dapat memberikan dampak negatif terhadap lingkungan hidup. Jika dikaitkan dengan *sustainable development*, maka SPM tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan untuk berkontribusi terhadap tujuan-tujuan:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 5) Kesetaraan gender;
- 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.

6.2.3. Pusat kepedulian: Lingkungan hidup

Aktivitas yang secara khusus berhubungan dengan lingkungan hidup sebagai pusat kepedulian adalah aktivitas-aktivitas pemilihan pemasok dan bentuk kerjasamanya; pembelian jenis bahan baku/penunjang/kemasan dan input lainnya; dan penyimpanan jenis bahan baku/penunjang/ kemasan, dan input lainnya. SPM berbasis spiritualitas dalam

perolehan input berfokus pada memastikan agar aktivitas tersebut tidak membawa dampak negatif terhadap lingkungan hidup dan mematuhi hukum/etika terkait lingkungan hidup yang berlaku.

Unit/divisi/departemen sebagai *responsibility centres* yang terlibat adalah *procurement*, *material handling/gudang*, dan *facility maintenance*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam. SPM yang dikembangkan dan diimplementasikan menggunakan berbagai bentuk pengendalian hasil dan proses yang lebih luas daripada indikator efisiensi dan produktivitas. Alat-alat dan mekanisme pengendaliannya mengkombinasikan pengendalian proses dan hasil (lihat tabel 6.2).

Pengendalian proses

Untuk pengendalian proses, SPM menggunakan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dan pembuatan daftar pemasok yang tidak memiliki catatan pelanggaran hukum/etika, terkait perusakan alam dan mengeksploitasi tenaga kerjanya;
- 2) Identifikasi dan daftar bahan baku/penunjang/kemasan, dan input lainnya yang disetujui untuk digunakan dengan memperhatikan kriteria ramah lingkungan.
- 3) SOP untuk pemilihan pemasok;
- 4) SOP pembelian;
- 5) SOP *material handling* khususnya untuk bahan yang tidak ramah lingkungan/berbahaya;
- 6) SOP penyimpanan bahan;
- 7) SOP pemeliharaan sarana penyimpanan.

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Untuk pengendalian hasil, SPM menggunakan berbagai indikator teknis/target sebagai berikut:

- 1) Indikator teknis K3 (keselamatan dan kesehatan kerja);
- 2) Target peningkatan jumlah pemasok yang memiliki praktek bisnis yang bertanggungjawab secara lingkungan hidup;
- 3) Target dampak *material handling* dari bahan-bahan yang berbahaya terhadap lingkungan hidup (misalkan kebocoran gas, rembesan cairan, suara, dan sebagainya tergantung karakteristik bahan masing-masing).

Secara periodik, manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) melakukan perbandingan antara target-target tersebut dengan realisasi pencapaiannya. Hasil dari perbandingan tersebut kemudian dievaluasi dan dilakukan tindak lanjut untuk memperbaikinya. Hasil evaluasinya dapat menjadi salah satu tolok ukur kinerja dari unit/divisi/departemen yang bertanggungjawab.

Dengan menjadikan lingkungan hidup sebagai pusat kepedulian dalam SPM, perusahaan menanamkan makna spiritual yang mendalam ke diri karyawan yang menjalankan aktivitas perolehan input untuk memelihara ekosistem dan menjaga segala bentuk kehidupan. Hal ini akan mencegah kecelakaan kerja yang dapat memberikan dampak negatif terhadap lingkungan hidup. Jika dikaitkan dengan *sustainable development*, maka SPM tersebut akan meningkatkan kinerja perusahaan untuk berkontribusi terhadap tujuan-tujuan:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan;
- 13) Penanganan perubahan iklim;
- 14) Menjaga ekosistem laut;
- 15) Menjaga ekosistem darat.

6.2.4. Integrasi misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam perolehan input

SPM merupakan sebuah sistem yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan dari rencana tersebut, monitoring pencapaiannya, evaluasi berkala, dan tindak lanjut.

Perencanaan yang dilakukan didasari oleh apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Dalam pelaksanaannya, manajemen puncak perlu mengarahkan dan memotivasi agar seluruh unit dan anggota organisasi yang terlibat dapat bekerjasama dan berkontribusi untuk pencapaiannya. Ini memerlukan rancangan *reward* dan *punishment* serta motivasi intrinsik dari setiap anggota organisasi yang melaksanakannya.

Dengan demikian SPM membutuhkan rencana yang jelas dan rencana tersebut dikomunikasikan secara menyeluruh ke unit-unit yang terlibat sebagai *responsibility centres*. Dari evaluasi berkala yang dilakukan, perusahaan dapat menentukan tindakan perbaikan ke depannya, misalkan menambah investasi untuk prasarana dan sarana, perbaikan efisiensi aktivitasnya, merevisi strategi yang selama ini dijalankan, memodifikasi parameter/ukuran kinerja yang dipakai (ditingkatkan karena terlalu mudah dicapai atau diturunkan karena tidak realistis), dan mengganti/menambah karyawan yang terlibat agar lebih sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan mekanisme ini, tiga masalah pengendalian (tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu) yang menghambat pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dapat diminimalisir atau dieliminasi.

Rekapitulasi SPM berbasis spiritualitas yang mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam aktivitas perolehan input disajikan pada tabel 6.3. Dalam tabel tersebut dijelaskan, unit-unit yang terlibat sebagai *responsibility centres* beserta alat-alat pengendalian proses dan hasil yang digunakan oleh manajemen puncak terhadap setiap unit.

Salah satu dari prinsip fundamental dari bisnis berbasis spiritualitas adalah adanya integrasi antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup (prinsip nomer 3, lihat bab 2). Prinsip ini mendorong perusahaan untuk menyelaraskan antara kesehatan dan pertumbuhan finansialnya dengan kemampuannya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di sekitarnya dalam rangka mendukung *sustainable development*. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk melakukan harmonisasi dalam memenuhi kepentingan seluruh *stakeholders*-nya, termasuk investor/pemilik, pemasok, karyawan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Karena itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi bisnis yang dapat merepresentasikan seluruh *stakeholders* yang ada dalam aktivitas perolehan input.

Tabel 6.3. Integrasi misi komersial, sosial dan lingkungan hidup dalam perolehan input untuk setiap *responsibility centre*

No	<i>Responsibility centres</i> yang dikendalikan	Alat-alat pengendalian manajemen yang digunakan
1.	<i>Procurement</i>	<p>Pengendalian proses: identifikasi dan daftar pemasok yang tidak memiliki catatan pelanggaran hukum/etika, terkait perusahaan alam dan mengeksploitasi tenaga kerjanya; identifikasi dan daftar UMKM yang diajak bermitra sebagai pemasok untuk <i>community development programme</i>; identifikasi dan daftar bahan baku/penunjang/kemasan, dan input lainnya yang disetujui untuk digunakan dengan memperhatikan kriteria ramah lingkungan; berbagai SOP untuk pemilihan pemasok; pembelian yang berwawasan <i>fair trade</i>; penanganan keluhan karyawan; penilaian kinerja karyawan yang adil; penerimaan dan pengeluaran kas;</p> <p>Pengendalian hasil: target-target peningkatan jumlah pemasok yang memiliki praktek bisnis yang bertanggungjawab secara sosial dan lingkungan hidup; jumlah UMKM yang dibina dan berhasil dijadikan pemasok; harga beli yang wajar untuk mewujudkan <i>fair trade</i>; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; produktivitas kerja; anggaran pembelian; kualitas input; dan perputaran bahan baku/input lainnya.</p>
2.	<i>Community relations</i>	<p>Pengendalian proses: Identifikasi dan daftar UMKM yang diajak bermitra sebagai pemasok untuk <i>community development programme</i>; identifikasi dan daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai tenaga kerja; berbagai SOP untuk pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil.</p> <p>Pengendalian hasil: target-target jumlah UMKM yang dibina dan berhasil dijadikan pemasok; jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut sebagai tenaga kerja; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas kerja.</p>
3.	SDM	<p>Pengendalian proses: berbagai SOP untuk rekrutmen; penilaian kinerja yang adil; dan penanganan keluhan karyawan.</p> <p>Pengendalian hasil; berbagai indikator teknis dan target untuk K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); kepuasan kerja karyawan; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya); <i>employee turnover</i>; jumlah keluhan karyawan; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan; jumlah masyarakat sasaran yang direkrut sebagai karyawan; efisiensi; dan produktivitas kerja.</p>
4.	<i>Material handling</i> / gudang	<p>Pengendalian proses: berbagai SOP untuk <i>material handling</i> khususnya untuk bahan yang tidak ramah lingkungan/berbahaya; penyimpanan bahan; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil.</p> <p>Pengendalian hasil: berbagai indikator teknis dan target untuk: K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); dampak <i>material handling</i> terhadap lingkungan hidup; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta</p>

		keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas kerja.
5.	<i>Facility maintenance</i>	<p>Pengendalian proses: berbagai SOP untuk pemeliharaan sarana penyimpanan; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil.</p> <p>Pengendalian hasil: berbagai indikator teknis dan target untuk K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (berserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas kerja.</p>

Pada saat visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan sudah mencerminkan integrasi seluruh kepentingan yang ada, maka perusahaan dapat menggunakan SPM yang sesuai untuk mendukung pencapaiannya. Desain dan implementasi SPM konvensional berorientasi secara sempit pada kinerja produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas. Namun desain dan implementasi SPM berbasis spiritualitas berorientasi pada kinerja perusahaan yang lebih luas, yaitu untuk pertumbuhan dan kesehatan finansial perusahaan sekaligus menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup. Jadi, kinerja unit/divisi/departemen dan anggota organisasi dalam perolehan input dinilai secara lengkap dari berbagai kepentingan *stakeholders* dan kontribusinya dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan di atas.

Dalam aktivitas perolehan input, ada lima unit yang terlibat sebagai *responsibility centres*, yaitu: *procurement*, *community relations*, SDM, *material handling/gudang*, dan *facility maintenance*. Perusahaan perlu mengkomunikasikan kepada unit-unit tersebut apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan serta bagaimana peran masing-masing unit yang diharapkan dalam pencapaiannya. Perusahaan juga memberikan dukungan dalam bentuk alokasi dana, pendelegasian wewenang sesuai *job description* setiap unit, dan komitmen manajemen puncak untuk mendukung pelaksanaannya. Secara berkala, manajemen puncak akan meminta pertanggungjawaban dari pendelegasian wewenang yang diberikan ke setiap unit dalam bentuk pengukuran kinerja dengan menggunakan alat-alat pengendalian proses dan hasil di atas. Integrasi diantara kinerja produktivitas, efisiensi, sosial, dan lingkungan hidup dalam SPM untuk perolehan input sangat membantu dalam menyelesaikan tiga masalah pengendalian yang ada dalam diri karyawan, yaitu: tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu (lihat bab 4).

Dalam menyelesaikan masalah tidak tahu, SPM mengkomunikasikan apa yang menjadi pusat kepedulian perusahaan melalui SOP, kebijakan tertulis, dan target-target. Pengendalian proses dan hasil di atas membantu karyawan dan unitnya masing-masing dalam memahami bahwa mereka diharapkan untuk memiliki kinerja yang memenuhi tidak saja aspek produktivitas dan efisiensi, namun juga kinerja sosial dan lingkungan hidup sesuai visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Jadi jika visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi sudah selaras dengan SDG 2030, maka SPM dapat menginformasikan secara

jelas apa parameter operasionalnya sebagai panduan dalam menjalankan berbagai aktivitas perolehan input sesuai peranan yang dimiliki setiap individu dan unit.

Dalam menyelesaikan masalah tidak mau (masalah motivasi), SPM memotivasi agar karyawan dan unitnya berkomitmen untuk menjalankan tugas mereka dalam perolehan input secara akuntabel, tidak saja terhadap pemilik/investor, namun juga terhadap pemasok, karyawan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Pengendalian proses dan hasil di atas disertai dengan evaluasi kinerja dan pemberian apresiasi/insentif untuk aspek produktivitas, efisiensi, dampak sosial, dan dampak lingkungan hidup sesuai visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Jadi SPM dapat memperkuat komitmen karyawan dan unit-unit yang terkait dengan berbagai aktivitas perolehan input sesuai peranannya masing-masing untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan sesuai SDG 2030.

Dalam menyelesaikan masalah tidak mampu, SPM menunjukkan kinerja individu/unit yang sudah bagus maupun yang masih kurang dalam menyelaraskan kinerja produktivitas, efisiensi, sosial, dan lingkungan hidup. Hasil evaluasi kinerja yang ada menjadi pegangan bagi manajemen puncak untuk melakukan tindak lanjut yang diperlukan. Ini meliputi antara lain: pelatihan tambahan, rekrutmen baru, rotasi tugas, penggantian personil, dan penambahan fasilitas/sarana kerja. Jadi, SPM dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sekaligus menata ulang karyawan dan unit-unit yang terkait dengan berbagai aktivitas perolehan input.

Pengendalian proses dan hasil ini juga membutuhkan pengendalian budaya yang sesuai sebagaimana yang sudah dibahas di bab 5. Nilai-nilai budaya organisasi seperti welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman, akan memperkuat pengendalian formal (proses dan hasil) dengan cara membangun iklim kerja yang spiritual. Iklim kerja yang spiritual akan memfasilitasi interaksi yang berkelanjutan di antara manajemen puncak, selaku atasan yang melakukan pengendalian, dengan unit-unit dan karyawan yang terlibat, selaku bawahan yang dikendalikan, untuk memastikan agar aktivitas perolehan input berjalan selaras dengan visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan. Kombinasi pengendalian proses, hasil, dan budaya akan meningkatkan kemampuan organisasional perusahaan dalam membangun rantai pasok *upstream* (hubungan antara perusahaan dengan pemasoknya) yang mencerminkan *sustainable development*.

6.3. Studi kasus perolehan input

Berikut disajikan studi kasus terkait praktek perolehan input oleh Nestlé yang memproduksi makanan/minuman. Motto perusahaannya adalah Good Food, Good Life. Ilustrasi ini dipilih untuk menjelaskan praktek kemitraan yang positif antara perusahaan dan pemasok/masyarakat, dan berbagai upaya yang dilakukan untuk membangun akuntabilitas terhadap lingkungan hidup, pekerja dan binatang dalam rantai pasok yang berhubungan dengan perolehan input.

Nestlé memiliki standar yang dinamai *responsible sourcing standard* (Nestlé, 2018). Standar ini diimplementasikan dalam seluruh aktivitas Nestlé terkait perolehan input di seluruh dunia. Selain itu panduan ini juga tersedia bagi publik. Pemasok Nestlé diminta untuk bekerjasama dengan perusahaan untuk melakukan upaya perbaikan terus menerus dan memenuhi ketentuan yang diminta. Standar tersebut menunjukkan komitmen Nestlé untuk membangun pasokan yang *sustainable* melalui manajemen yang berorientasi pada pelestarian lingkungan hidup, kemitraan dengan pemasok, dan berdampak positif bagi masyarakat. Ada lima prinsip yang digunakan dalam manajemen organisasi Nestle untuk perolehan input:

1. Karyawan Nestlé mencari input dengan perhatian dan respek terhadap manusia, bumi, dan laut di mana bahan dan layanan dihasilkan.
2. Pemasok yang masuk dalam kategori tier 1 memiliki standar yang baik dalam rekrutmen, pemberian kompensasi, dan perlakuan terhadap tenaga kerja mereka. Pemasok tersebut juga turut melestarikan sumber daya alam dan menjalankan bisnisnya dengan etis.
3. Pihak perantara yang terlibat juga beroperasi dengan prinsip-prinsip nilai, transparansi, dan respek sebagaimana pemasok dan klien mereka, serta membangun bisnis yang dapat ditelusuri dan disimpan dengan baik informasinya.
4. Sumber bahan baku, petani, dan nelayan melakukan perbaikan terus menerus dalam menjalankan pertanian yang ramah lingkungan, pelestarian tanah, dan rasionalisasi penggunaan bahan kimia untuk inputnya. Mereka juga peduli dan respek ke tenaga kerja, binatang, tanah, air, dan hutan di mana mereka beroperasi.

5. Seluruh pemasok mematuhi regulasi, selalu memonitor, membagikan informasi, dan memperbaiki praktek-praktek mereka terkait standar yang ditetapkan Nestlé.

Untuk memastikan agar perolehan input yang *sustainable* dapat terpelihara dan berkembang, Nestlé melakukan beberapa hal:

1. Melatih staf yang terlibat tentang cara menjalankan *responsible sourcing standard*.
2. Kinerja karyawan dalam menjalankan standar tersebut diberikan berbagai target, diukur pencapaiannya, dan dijadikan bagian dari penilaian kinerja personal mereka.
3. Nestlé menyajikan informasi secara transparan ke publik tentang rantai pasoknya dan pemasok yang dihentikan karena gagal melakukan perbaikan terus menerus terhadap standar yang diharapkan.
4. Nestlé membangun tim-tim khusus untuk berhubungan dengan pemasok yang disebut Farmer Connect. Mereka dilatih tentang praktek agrikultur yang spesifik sesuai dengan jenis-jenis tumbuhan dan pemahaman konteks budaya dan sosial ekonomi dari petani yang dijadikan pemasok. Hal ini bertujuan untuk membangun hubungan jangka panjang, menghasilkan stabilitas ekonomi, dan meningkatkan kesejahteraan dari para petani.

Para pemasok Nestlé dibina agar tidak saja sanggup memenuhi kontrak bisnis mereka terhadap Nestlé dalam banetuk barang dan jasa, namun juga mematuhi hukum dan etika yang berlaku di negara masing-masing dan hukum dan regulasi internasional. Hal-hal lain yang ditekankan adalah tidak terlibat dalam suap-menyuap dengan pihak manapun, menjaga kerahasiaan informasi dan privasi, menghormati hak atas kekayaan intelektual (HKI), dan selalu memelihara transparansi informasi terkait pelaksanaan *responsible sourcing standard*.

Pelaksanaan *responsible sourcing standard* tersebut memerlukan dukungan SPM yang dapat menyediakan proses *monitoring* pelaksanaannya, ukuran efektivitas/keberhasilannya, SOP untuk seluruh aktivitas yang terlibat di dalamnya, pengukuran kinerja tim-tim Farmer Connect, serta memastikan adanya keselarasan antara tujuan komersial dengan tujuan sosial dan lingkungan hidup dari Nestlé. Parameter kinerja yang digunakan tidak lagi secara sempit berorientasi pada produktivitas, efisiensi, dan

profitabilitas. Namun sudah meluas menggunakan berbagai ukuran keberhasilan dan dampak yang meliputi dimensi sosial ekonomi, budaya, dan kesejahteraan para pemasok dan perantara yang terlibat dalam keseluruhan aktivitas perolehan input. Karena setiap perusahaan dapat memiliki fokus, standar, dan program yang berbeda-beda untuk perolehan inputnya, maka tidak ada SPM yang persis sama rancangannya untuk semua perusahaan. Yang terpenting adalah SPM untuk perolehan input perlu dirancang dan diimplementasikan secara selaras dengan fokus, standar, dan program masing-masing perusahaan. Secara khusus, Nestlé juga mengukur kontribusinya terhadap pencapaian SDG 2030. Untuk informasi yang lebih lengkap tentang KPI yang digunakan oleh Nestlé dalam menilai kemajuannya dalam mendukung *sustainable development*, silahkan mengakses <https://www.nestle.com/csv/performance/kpi-summary>.

6.4. Kesimpulan

Aktivitas perolehan input merupakan rangkaian aktivitas yang berhubungan dengan rantai pasok *upstream* dari perusahaan, yaitu: pembelian bahan baku/penunjang/kemasan dan input lainnya, pemilihan dan penetapan bentuk kerjasama dengan pemasok, penyimpanan untuk digunakan dalam proses selanjutnya, perlakuan terhadap karyawan, dan rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju). Aktivitas-aktivitas ini berpotensi membawa dampak positif maupun negatif bagi karyawan yang terlibat, pemasok, masyarakat dan lingkungan hidup. Jika aktivitas tersebut dilaksanakan dengan dilandasi oleh niat egoistik, maka ini akan membawa penderitaan bagi para *stakeholders* tersebut.

Oleh karenanya penting bagi perusahaan untuk melaksanakan keseluruhan aktivitas perolehan input secara sadar penuh akan niat yang ada, kemungkinan dampaknya terhadap karyawan yang terlibat, kesesuaiannya dengan misi sosial dan lingkungan hidup yang hendak dilaksanakan, dan wujud kontribusi praktisnya bagi masyarakat dan alam. Niat baik dan kesadaran penuh dalam memilih dari alternatif tindakan yang tersedia dan melaksanakannya dengan penuh komitmen akan menciptakan kebaikan dan kebahagiaan bagi karyawan sendiri maupun pihak-pihak eksternal organisasi dan pada gilirannya mendukung *sustainable development*.

SPM memegang peranan penting untuk mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dari perusahaan. SPM memungkinkan munculnya makna spiritual yang mendalam untuk para anggota organisasi yang terlibat dalam pelaksanaan aktivitas perolehan input. Jadi SPM memastikan agar aktivitas tersebut juga memberikan kesejahteraan bagi pemasok melalui *fair trade*, mengembangkan kapasitas dan tanggungjawab sosial dan lingkungan hidup dari pemasok melalui bantuan teknis dan kemitraan strategis, memberikan kesejahteraan dan kebahagiaan bagi karyawan perusahaan sendiri, membantu pengembangan masyarakat yang lebih baik (*community development*), dan berkontribusi pada pelestarian lingkungan hidup.

Hal-hal tersebut baru bisa dilakukan secara sistematis dengan alat-alat dan mekanisme pengendalian yang sesuai sebagaimana digambarkan di tabel 6.2. Yang menjadi pusat kepedulian dalam SPM untuk aktivitas perolehan input adalah pemasok, masyarakat, karyawan dan lingkungan hidup. Unit/divisi/departemen yang terlibat adalah *procurement, community relations, material handling/gudang, facility maintenance*, dan SDM. SPM mengkomunikasikan kebijakan perusahaan tentang perolehan input ke seluruh anggota organisasi dengan jelas, mengatur pembagian tugas dan tanggungjawab yang jelas untuk unit-unit pelaksanaannya, mengamati dan mengukur kinerja pencapaiannya untuk memantau kemajuan secara periodik, dan memfasilitasi tindak lanjutnya. SPM memungkinkan perusahaan untuk memetakan masalah yang ada, memahami sebab-sebab yang menyebabkan kinerja tersebut, membangun pengetahuan dan kapasitas teknis anggota organisasi yang terlibat, memotivasi mereka, dan mengambil tindakan perbaikan.

Untuk dapat mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam aktivitas perolehan input, perusahaan perlu memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang menyelaraskan berbagai kepentingan *stakeholders*-nya, baik internal maupun eksternal. SPM berbasis spiritualitas dapat mendukung keselarasan di antara kinerja produktivitas, efisiensi, profitabilitas, dan penyelesaian masalah sosial dan lingkungan hidup dari seluruh unit, divisi, departemen, dan anggota organisasi sebagaimana ditunjukkan di tabel 6.3. Jadi SPM berbasis spiritualitas dalam aktivitas perolehan input menyelaraskan berbagai kepentingan *stakeholders* untuk mendukung tercapainya *sustainable development*. Dengan mengkombinasikan aspek finansial dan spiritualitas dalam pengendalian manajemen untuk perolehan input, karyawan yang terlibat bukan lagi bekerja semata-mata demi uang, namun

dengan keyakinan dan antusiasme bahwa mereka tengah melakukan hal yang baik bagi semua pihak.

Dalam operasi bisnisnya, perusahaan mungkin akan menghadapi dilema saat terjadi ketidakselarasan antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup. Tujuan SPM berbasis spiritualitas dalam aktivitas perolehan input bukan untuk menciptakan kinerja yang maksimal di tiga misi tersebut tanpa melihat kenyataan di lapangan. Misalkan, bahan baku yang dibutuhkan belum memungkinkan secara teknis dan komersial untuk 100% ramah lingkungan. Dalam situasi ini, SPM berbasis spiritualitas bersifat membantu perusahaan untuk senantiasa menyelaraskan ketiga misinya sesuai dengan kondisi yang paling memungkinkan dalam jangka pendek. Jika perusahaan harus tutup hanya demi menjalankan misi sosial dan lingkungan hidup secara maksimal, maka ini ibarat menyembelih angsa yang dapat bertelur emas. Karenanya memang sangat mungkin, dalam jangka pendek, misi komersial diperkuat terlebih dahulu namun pelaksanaan kedua misi lainnya sudah direncanakan secara bertahap untuk dapat dilaksanakan secara lebih optimal dalam jangka panjang. Ini akan menciptakan organisasi yang sehat secara finansial sambil tetap membangun kapasitasnya untuk berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan dunia yang lebih baik.

Bab 7

Sistem Pengendalian Manajemen: Penciptaan Output

We see a person and things not as they are, but as we are.

(Anthony De Mello)

Aktivitas penciptaan output meliputi seluruh aktivitas terkait penelitian dan pengembangan produk dan metode produksinya, penggunaan bahan baku/penunjang/kemasan, penggunaan energi dan sumber daya alam, proses produksi, penjaminan mutu, pengemasan, penyampaian barang ke pelanggan, penanganan limbah/emisi produksi dan pembuangan barang setelah habis pakai, kesejahteraan anggota organisasi yang terlibat, dan perhatian ke masyarakat yang menjadi kepedulian perusahaan. Aktivitas-aktivitas ini berpotensi mengurangi sumber daya alam yang juga diperlukan oleh masyarakat dan makhluk hidup lainnya, mengancam keragaman hayati, dan menghasilkan polusi ke anggota organisasi, masyarakat, dan ekosistem secara keseluruhan. Perusahaan juga perlu berkontribusi dalam upaya konservasi sumber daya alam khususnya yang tidak terbarukan (*non-renewable*) dalam penggunaan bahan baku/penunjang/kemasan dengan mempertimbangkan pendekatan daur ulang, penggunaan kembali, dan pemulihan bahan baku/penunjang/kemasan.

Spiritualitas dalam menciptakan output adalah komitmen dan kemampuan dari perusahaan untuk secara sadar penuh (*mindful*) merancang dan memproduksi barang/jasa yang didasarkan pada niatan untuk membawa dampak positif terhadap seluruh *stakeholders* internal dan eksternal perusahaan. Niatan yang positif akan mendorong pemilihan tindakan yang memiliki akuntabilitas holistik untuk mewujudkan *sustainable development*. Sebaliknya, egoisme dalam penciptaan output hanya akan mendatangkan dampak negatif dan penderitaan bagi pihak lain dan diri sendiri, cepat atau lambat. Prinsip yang digunakan adalah sebagai berikut:

Prinsip Penciptaan Output:

6. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang berbahaya bagi pengguna.

7. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang membahayakan integritas keluarga, merusak hubungan antar manusia, menciptakan kebencian/konflik/permusuhan, dan menimbulkan keresahan sosial dalam masyarakat.
8. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang dalam proses penggunaan dan pembuangannya merusak lingkungan.
9. Tidak merancang/membuat/menjual produk yang menciptakan kecanduan dan mengurangi kesadaran bagi pengguna.

Bagian selanjutnya akan menjelaskan sistem pengendalian manajemen (SPM) konvensional (berorientasi pada pertimbangan ekonomi saja) dan yang berbasis pada spiritualitas untuk aktivitas terkait penciptaan output serta integrasi di antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup. Pembahasan diarahkan pada apa yang menjadi kelemahan SPM konvensional dikaitkan dengan spirit untuk menciptakan dunia yang lebih baik dan bagaimana kelemahan tersebut dapat diminimalisasi dengan memasukkan aspek spiritualitas ke dalam SPM. Operasionalisasi teknis dari pengertian dunia yang lebih baik adalah dengan merujuk pada SDG 2030, Global Reporting Initiative (GRI), dan *circular economy* (lihat bab 3).

7.1. Pengendalian manajemen konvensional untuk penciptaan output

Sistem pengendalian manajemen (SPM) konvensional yang sering dijumpai terkait penciptaan produk adalah bagaimana memastikan agar produk dapat memenuhi permintaan pasar dengan biaya produksi terendah dan/atau keunikan yang tinggi; menggunakan metode produksi yang efisien; menekan biaya tenaga kerja dan fasilitas kerja lainnya; menekan jumlah produk yang cacat; menggunakan kemasan dengan harga yang paling ekonomis tanpa mengurangi keunikan yang ingin dibangun, dan menekan biaya penyampaian barang ke pelanggan. Berbagai upaya tersebut diwujudkan dalam bentuk perencanaan di awal periode berupa penetapan rancangan produk, anggaran/budget produksi, standar biaya produksi per unit barang jadi, standar biaya tenaga kerja per unit barang jadi, standar biaya overhead per unit, standar persentase produk cacat per *batch*, standar biaya penyampaian produk, SOP (*Standard Operating Procedures*) untuk

perencanaan dan pengendalian produksi, SOP untuk pembuatan barang, SOP penyimpanan barang jadi, dan SOP pengiriman barang. Untuk memotivasi karyawan, pencapaian atas hal-hal di atas akan memiliki konsekuensi berupa imbalan atau hukuman.

Tabel 7.1. menunjukkan alat-alat pengendalian konvensional yang sering digunakan dalam aktivitas penciptaan output.

Tabel 7.1. SPM konvensional untuk penciptaan output

No	Alat	Tujuan	Unit yang bertanggungjawab
1.	Anggaran/budget produksi	Efisiensi dan arus kas yang lancar	Produksi; <i>Production planning and control</i> (PPC); dan Akuntansi dan keuangan
2.	SOP perencanaan dan pengendalian produksi	Memastikan akurasi informasi, mengurangi kecurangan, dan mengoptimalkan efisiensi proses penciptaan output	Produksi; <i>Production planning and control</i> (PPC); <i>Material handling</i> dan gudang; <i>Facility maintenance</i> ; Pengiriman
3.	SOP produksi dan penyimpanan barang jadi		
4.	SOP pengiriman barang		
5.	Standar komponen-komponen biaya produksi per unit	Menciptakan efisiensi	Produksi; <i>Production planning and control</i> (PPC); <i>Facility maintenance</i> ; dan <i>Material handling</i> dan gudang
6.	Standar kualitas output dan jumlah produk cacat per batch	Menjaga kualitas output, meminimalkan jumlah produk cacat	Pengiriman
7.	Standar biaya penyampaian produk ke pasar	Menciptakan efisiensi	

Pusat kepedulian dari prinsip pengendalian konvensional adalah investor/pemilik perusahaan dengan cara maksimalisasi profit perusahaan. Untuk memastikan agar ada keselarasan perilaku anggota organisasi dengan tujuan ekonomi tersebut, SPM konvensional melibatkan pemberian *reward* dan *punishment* ke para anggota organisasi sesuai dengan kontribusi mereka terhadap kinerja-kinerja tersebut. Jika produk yang dijual sudah sesuai keinginan pasar dan biaya produksi maupun pengiriman produk dapat ditekan, maka margin keuntungan dapat diperbesar. Jika margin keuntungan besar, ini akan

meningkatkan fleksibilitas perusahaan dalam penetapan harga jual guna mengalahkan pesaingnya.

Apakah hal-hal tersebut tidak penting? Tentu saja penting karena perusahaan membutuhkan kesehatan dan pertumbuhan finansial yang baik. SPM konvensional dapat mengarahkan perilaku karyawan untuk bertindak produktif, efisien, dan berhati-hati dalam proses produksi. Jika proses produksi produktif dan efisien, maka penghematan biaya yang terjadi signifikan sehingga dapat digunakan untuk melakukan investasi lain untuk pengembangan perusahaan.

Namun ada beberapa kelemahan dari SPM semacam ini:

1. Tidak ada jaminan bahwa produktivitas dan efisiensi penciptaan output yang terjadi dapat digunakan untuk hal lain yang bermanfaat bagi banyak pihak diluar investor/pemilik perusahaan dan manajemen puncak.
2. Rasionalitas ekonomi belaka yang mendasari perancangan produk dapat mengorbankan keamanan/kesehatan dan kesejahteraan jangka panjang dari pelanggan maupun masyarakat umum.
3. Rasionalitas ekonomi belaka yang mendasari proses produksi dan pengiriman produk berpotensi menghasilkan lingkungan kerja yang kurang aman/nyaman, ketidakadilan dalam pemberian remunerasi, dan perlakuan terhadap anggota organisasi yang kurang manusiawi. Ini tentunya berpotensi menimbulkan konflik yang tajam dalam organisasi.
4. Rasionalitas ekonomi belaka yang mendasari proses produksi dan pengiriman produk berpotensi menghasilkan limbah/emisi yang berbahaya bagi masyarakat sekitar dan lingkungan, serta mengeksploitasi sumber daya alam yang juga dibutuhkan oleh pihak lain maupun untuk keberlangsungan ekosistem yang ada. Ini justru bisa mengundang konflik dengan berbagai pihak eksternal dan menghasilkan kerusakan lingkungan hidup.
5. Rasionalitas ekonomi belaka yang mendasari proses produksi dan pengiriman produk dapat mendorong para anggota organisasi yang terlibat dalam proses tersebut untuk mengutamakan kinerja ekonomi jangka pendek yang terukur secara moneter yang berpotensi memunculkan *myopic behaviour*. Untuk memperbaiki kinerja *bottom line*, para anggota organisasi yang terlibat, bila perlu, dapat

melakukan pengurangan biaya/aktivitas terkait produksi dan penyampaian produk yang sebenarnya sangat dibutuhkan dalam jangka panjang. Implikasi jangka panjang yang lebih strategis seringkali dikorbankan demi profit jangka pendek. Ini bisa merusak kepercayaan pasar terhadap perusahaan.

6. Saat kinerja ekonomis dalam penciptaan output dikaitkan dengan *reward* dan *punishment* yang diterima anggota organisasi, anggota organisasi dapat termotivasi untuk mengambil putusan berdasarkan kepentingan egoistiknya.
7. Rasionalitas ekonomi sempit dan mentalitas transaksional yang dibangun perusahaan dengan pelanggan dan masyarakat umum, pada gilirannya dapat membentuk sikap anggota organisasi terhadap perusahaan. Anggota organisasi dapat memandang hubungannya dengan perusahaan sebagai komitmen yang bersifat transaksional. Sebagai akibatnya, loyalitas mereka terhadap perusahaan sesungguhnya adalah loyalitas terhadap *reward* yang diinginkan, bukan berdasarkan niatan baik atau nilai-nilai positif tertentu yang melampaui materi dan kekuasaan. Anggota organisasi menjadi mudah dibajak atau melakukan tindakan negatif tertentu jika dianggapnya perusahaan tidak lagi memberikan keuntungan buatnya.

Kelemahan-kelemahan di atas perlu menjadi catatan tersendiri bagi perusahaan. Saat produktivitas, efisiensi, dan profit menjadi fokus dalam menghasilkan output, sesungguhnya perusahaan sedang menanamkan sikap dan perilaku anggota organisasi yang egoistik dalam jangka panjang. Akuntabilitas holistik dan *sustainable development* bukan lagi sebuah isu penting bagi kegiatan bisnis perusahaan. Egoisme ini akan memunculkan sikap mental transaksional dari para anggota organisasi yang terlibat dalam penciptaan output terhadap perusahaan dan rekan kerjanya. Makna pekerjaan yang mendalam maupun nilai-nilai spiritual di tempat kerja menjadi hilang karena hal-hal tersebut dianggap tidak terkait dengan ukuran produktivitas, efisiensi, dan profit. Dalam kondisi ini, tingkat stress dalam perusahaan menjadi tinggi dan memunculkan iklim kerja yang dingin/ tidak bersahabat.

7.2. Pengendalian manajemen berbasis spiritualitas untuk penciptaan output

Sebagaimana dijelaskan di bab sebelumnya, perusahaan merupakan bagian dari rantai pasok (*supply chain*) yang lebih luas dalam menghasilkan barang/jasa bagi masyarakat. Jika dilihat dari posisinya, perusahaan memiliki keterkaitan dengan *stakeholders* yang berada dalam posisi *upstream* dan *downstream*. Perusahaan perlu meminimalisasi dampak negatif dari operasi bisnisnya baik secara langsung (melalui aktivitas internalnya sendiri) maupun tidak langsung (melalui hubungan bisnis dengan mitranya).

Aktivitas penciptaan output merupakan aktivitas yang berdampak terhadap rantai *downstream* bisnis dari perusahaan. Ini meliputi rangkaian seluruh kegiatan beserta pihak-pihak yang terlibat dalam menghasilkan barang/jasa setelah barang/jasa tersebut keluar dari perusahaan sebagai output yang akan dipakai oleh pembeli/pengguna. Penciptaan output lebih dari sekedar membuat produk yang laku dijual dan menghasilkan profit yang tinggi. Yang lebih penting sesungguhnya adalah nilai dari produk yang kita hasilkan yang tidak seluruhnya kasat mata, ini meliputi: bagaimana metode produksinya, desain produk dan kemasannya beserta bahan dan sumber daya alam yang diperlukan, apa manfaatnya, cara penggunaan dan pelepasannya setelah masa pakai, dan seberapa besar kontribusinya untuk menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup. Selain itu, melalui produk yang kita hasilkan kita turut membentuk perilaku anggota masyarakat. Jika produk kita menciptakan perilaku yang konsumtif, egois, hedonistik, dan mencintai kekerasan, maka kita sesungguhnya tengah menciptakan penderitaan yang berkelanjutan. Penderitaan orang lain pada gilirannya akan menghasilkan penderitaan bagi perusahaan kita juga. Masa depan bumi dan segala bentuk kehidupan ditentukan oleh cara hidup yang kita bangun.

Tabel 7.2. SPM berbasis spiritualitas untuk penciptaan output

Aktivitas kunci	Alat pengendalian	Mekanisme pengendalian	Unit yang bertanggung jawab	Keterkaitan dengan SDG 2030
<p>Penelitian dan pengembangan.</p>	<p>Kebijakan tertulis perusahaan untuk pengembangan produk dan metode produksi yang aman dan bermanfaat bagi pengguna produk, serta ramah lingkungan; SOP untuk pengembangan produk baru dan metode produksi yang berorientasi pada kebijakan di atas;</p> <p>Target jumlah inovasi (produk dan metode produksi) setiap periode; Target output untuk setiap tahap pengembangan; Target biaya untuk setiap tahap pengembangan</p>	<p>Pengendalian proses melalui pelaksanaan SOP, monitoring, dan evaluasi serta tindak lanjutnya.</p>	<p>R&D; dan Tim proyek pengembangan.</p>	<p>Setiap produk yang dikembangkan dapat dikaitkan dengan satu atau lebih dari 17 SDG 2030 tergantung karakteristik/jenis produknya.</p>
<p>Penggunaan bahan baku/ penunjang/ kemasan</p>	<p>Target penggunaan bahan baku/penunjang/kemasannya yang aman bagi penggunaannya dan lingkungan hidup.</p>	<p>Pengendalian hasil melalui perbandingan antara target pencapaian dengan realisasi pencapaian, evaluasi, pemberian insentif, dan tindak lanjut.</p>	<p>R&D; dan Tim proyek pengembangan.</p>	<p>3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 6) Akses air bersih dan sanitasi; 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan; 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab; 13) Penanganan perubahan iklim; 14) Menjaga ekosistem laut; 15) Menjaga ekosistem darat;</p>
<p>Rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju)</p>	<p>Daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai tenaga kerja; SOP rekrutmen; dan SOP pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran.</p> <p>Target jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut</p>	<p>Pengendalian hasil melalui perbandingan antara target pencapaian dengan realisasi pencapaian, evaluasi, pemberian insentif, dan tindak lanjut.</p>	<p>SDM; <i>Community relations</i></p>	<p>1) Menghapus kemiskinan; 2) Mengakhiri kelaparan; 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 5) Kesetaraan gender; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; 10) Mengurangi ketimpangan; 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat.</p>

<p>Produksi, penjaminan mutu, <i>product delivery</i>, dan pemeliharaan fasilitasnya.</p>	<p>Berbagai SOP untuk produksi; pemeliharaan fasilitas produksi; penjaminan mutu; penanganan komplain pengguna; pemberian informasi pada label di produk (dampak terhadap kesehatan/keamanan pengguna, sumber dari komponen produk, dampak terhadap sosial dan lingkungan hidup, cara penggunaan, dan cara <i>disposal</i>/pembuangan); dan <i>product delivery</i> ke pasar.</p> <p>Indikator teknis K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); Target % produk cacat; Target % pengerjaan ulang; Target % produk yang ditarik dari pasar; Target jam kerja yang hilang karena kerusakan fasilitas; Target jumlah keluhan pengguna; Target % keluhan pengguna yang terselesaikan; Target % penggunaan energi bersih/terbarukan; Target pengurangan pemakaian air; dan Target peningkatan penggunaan bahan daur ulang.</p>		<p>Produksi; PPC (<i>Production planning and control</i>); <i>Facility maintenance</i>; <i>Quality control</i>; Pengiriman; dan <i>Customer care</i>.</p>	<p>6) Akses air bersih dan sanitasi; 7) Energi bersih dan terjangkau; 9) Infrastruktur, industri, dan inovasi; 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.</p>
<p>Penanganan terhadap karyawan yang terlibat dalam aktivitas penciptaan output</p>	<p>Berbagai SOP untuk penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil;</p> <p>Berbagai indikator teknis dan target K3 (keselamatan dan kesehatan kerja), kepuasan kerja karyawan; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (berserta keluarganya); <i>employee turnover</i>; jumlah keluhan karyawan; % jumlah keluhan yang terselesaikan; efisiensi; dan produktivitas.</p>		<p>Setiap unit yang terlibat; dan SDM.</p>	<p>3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 5) Kesetaraan gender; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; dan 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.</p>
<p>Penanganan limbah/emisi</p>	<p>Berbagai SOP untuk penanganan limbah/emisi.</p> <p>Indikator teknis berupa target-target: jenis, jumlah dan % pengurangan limbah/emisi berbahaya yang dihasilkan; jenis dan jumlah <i>disposal</i> dari limbah/emisi tersebut; dampak lingkungan dari <i>disposal</i> limbah/emisi tersebut; % limbah/emisi yang dapat digunakan kembali, dan pengurangan kuantitas limbah/emisi dari pembuangan produk kita setelah habis masa pakainya.</p>		<p>Produksi; PPC (<i>Production planning and control</i>); dan Manajemen limbah/emisi.</p>	<p>3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 6) Akses air bersih dan sanitasi; 7) Energi bersih dan terjangkau; 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan; 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab; 13) Penanganan perubahan iklim; 14) Menjaga ekosistem laut; 15) Menjaga ekosistem darat.</p>
<p>Kemitraan dengan masyarakat</p>	<p>Daftar kelompok masyarakat yang memiliki potensi untuk bermitra terkait pemberdayaan masyarakat dan konservasi sumber daya alam, penggunaan energi terbarukan, dan keragaman hayati; SOP pembentukan dan pelaksanaan kerjasama; SOP pembinaan/ pengembangan masyarakat sasaran; SOP penanganan keluhan masyarakat; dan SOP penilaian keberhasilan kemitraan.</p>		<p>Produksi; Manajemen limbah/emisi; dan <i>Community relations</i></p>	<p>1) Menghapus kemiskinan; 2) Mengakhiri kelaparan; 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 4) Pendidikan yang bermutu; 5) Kesetaraan gender; 6) Akses air bersih dan sanitasi; 7) Energi bersih dan terjangkau; 8)</p>

	<p>Target-target dampak sosial perusahaan ke masyarakat (ekonomi, sosial dan budaya); jumlah program kemitraan yang terlaksana; jumlah keluhan masyarakat; % keluhan masyarakat yang terselesaikan; dampak lingkungan (konservasi sumber daya alam, energi terbarukan, dan keragaman hayati) yang dihasilkan dari kemitraan tersebut.</p>			<p>Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; 10) Mengurangi ketimpangan; 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan; 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab; 13) Penanganan perubahan iklim; 14) Menjaga ekosistem laut; 15) Menjaga ekosistem darat; 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat; 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan.</p>
--	---	--	--	--

SPM berbasis spiritualitas diperlukan untuk menimbulkan kesadaran bagi setiap anggota organisasi bahwa dalam setiap aktivitas penciptaan output ada berbagai alternatif tindakan yang memiliki konsekuensi yang berbeda-beda. Seringkali profitabilitas sebuah produk justru berkorelasi positif dengan konflik dalam organisasi dan masyarakat dan dampak lingkungan, dan justru makin sedikit nilainya untuk menciptakan dunia yang lebih baik. Perusahaan perlu mengidentifikasi segala kemungkinan di mana keuntungan ekonomis justru menciptakan masalah dalam jangka panjang. Dari identifikasi tersebut, perusahaan dapat memilih alternatif yang tersedia untuk meminimalisasi dampak negatif dari penciptaan outputnya. Jika para pengambil putusan memiliki kesadaran penuh semacam ini (*mindfulness*), maka kita akan secara hati-hati memilih alternatif tindakan yang akan dilakukan. Perusahaan tidak lagi hanya berfokus pada profit yang dihasilkan namun memiliki wawasan yang lebih luas dengan perspektif *sustainable development*.

Ada empat pusat kepedulian yang berfokus pada *stakeholders* di luar pemilik/investor, yaitu: pengguna produk, karyawan yang terkait dengan penciptaan output, masyarakat umum, dan lingkungan hidup. Semangat yang melandasi pengendalian ini adalah memastikan bahwa output yang dihasilkan perusahaan tidak saja memberikan manfaat finansial bagi perusahaan (termasuk investor/pemilik), namun dapat mendatangkan kebaikan bagi seluruh *stakeholders*. Semakin sehat kondisi finansial sebuah perusahaan, semakin besar bagian yang dapat diterima oleh investor/pemilik maupun untuk membantu menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup.

Bagian-bagian selanjutnya akan menjelaskan bagaimana SPM berbasis spiritualitas memastikan kinerja organisasi (unit/divisi/departemen dan anggota organisasi) dapat mendukung akuntabilitas holistik perusahaan terhadap pusat kepedulian selain pemilik/investor.

7.2.1. Pusat kepedulian: Pengguna produk

Pihak yang merupakan sasaran utama dari sebuah bisnis adalah pelanggan. Namun pelanggan belum tentu pengguna sebuah produk karena tidak semua pembeli produk adalah pihak yang secara langsung menggunakannya sendiri. Ada produk-produk di mana

mereka yang memiliki kewenangan dan sumber daya untuk membeli dan mereka yang menggunakan adalah pihak yang berbeda, misalkan mainan dan perlengkapan anak-anak, obat-obatan, makanan binatang peliharaan, dan sebagainya. Bahkan dalam setiap produk apapun, kemungkinan bahwa pembeli dan pengguna adalah orang yang berbeda juga dapat terjadi. Dalam banyak kasus, mereka yang menggunakan produk tersebut belum tentu memiliki kemampuan untuk menilai apakah produk yang mereka pakai baik/bermanfaat. Demikian juga, mereka yang memegang putusan pembelian belum tentu memahami dampak dari produk tersebut bagi penggunaannya. Karena itu, pusat kepedulian yang menjadi fokus di sini adalah pengguna sebagai pihak yang langsung mengalami/merasakan dan menerima dampak dari produk tersebut.

Produk yang bermanfaat bagi pengguna bukan sekedar produk yang mengikuti permintaan pasar namun justru menambah masalah sosial atau lingkungan hidup, sebagai contoh: minuman keras, permainan yang menumbuhkembangkan pornografi/kekerasan/kebencian, kosmetik yang membahayakan tubuh, dan produk apapun yang pembuangannya di akhir masa pakai dapat merusak ekosistem. Profit jangka pendek yang dihasilkan dengan mengabaikan dampak negatif ke masyarakat dan lingkungan hidup hanya akan menghasilkan masalah yang akan merusak semuanya termasuk perusahaan itu sendiri. Sebaliknya produk yang bernilai tambah bagi masyarakat akan menciptakan masyarakat yang lebih baik, berbudi pekerti, bersahabat, dan mampu memelihara lingkungan hidup.

Di Indonesia ada undang-undang perlindungan konsumen yang dimaksudkan untuk melindungi dan memberdayakan konsumen dalam memilih, menentukan, dan menuntut hak-haknya. Namun seringkali perkembangan teknologi yang pesat dan kemampuan perusahaan untuk membangun narasi yang kuat membuat kepentingan konsumen belum tentu dapat terakomodasi dengan baik. Sesungguhnya niat baik perusahaan yang diwujudkan dalam visi, misi, tujuan, strategi, dan SPM-nya yang memegang peranan paling penting.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap pengguna, tujuan dari pengendalian manajemen untuk penciptaan output adalah:

1. Memastikan agar perusahaan dapat mengantisipasi atau menghindari berbagai dampak negatif dari aktivitas penciptaan outputnya terhadap penggunaannya.

2. Memastikan agar output perusahaan dapat meningkatkan kualitas hidup penggunanya sesuai prinsip bisnis berbasis spiritualitas nomer 6-9.

Pusat kepedulian pengguna ada di tiga aktivitas kunci: 1) penelitian dan pengembangan; 2) penggunaan bahan baku/penunjang/kemasan; dan 3) produksi, penjaminan mutu, *product delivery*, dan pemeliharaan fasilitasnya. Unit-unit yang bertanggungjawab sebagai *responsibility centres* adalah: R&D; tim proyek pengembangan; produksi; PPC (*production planning and control*); *facility maintenance*; *quality control*; pengiriman, dan *customer care*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam. SPM ini mengkombinasikan pengendalian proses dan hasil (lihat Tabel 7.2).

Pengendalian proses

Pengendalian proses menggunakan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) Kebijakan tertulis perusahaan untuk pengembangan produk yang aman dan bermanfaat bagi pengguna;
- 2) SOP untuk pengembangan produk dan metode produksi;
- 3) SOP produksi;
- 4) SOP pemeliharaan fasilitas produksi;
- 5) SOP penjaminan mutu;
- 6) SOP penanganan komplain pengguna;
- 7) SOP pemberian informasi pada label di produk (dampak terhadap kesehatan/keamanan pengguna, sumber dari komponen produk, dampak terhadap sosial dan lingkungan hidup, cara penggunaan, dan cara *disposal*/pembuangan);
- 8) SOP *product delivery* ke pasar.

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil yang digunakan menggunakan berbagai target yaitu:

- 1) Target jumlah inovasi (produk dan metode produksi) setiap periode;
- 2) Target output untuk setiap tahap pengembangan;
- 3) Target biaya untuk setiap tahap pengembangan;
- 4) Target penggunaan bahan baku/penunjang/kemasannya yang aman bagi pengguna;
- 5) Target % produk cacat;
- 6) Target % pengerjaan ulang;
- 7) Target % produk yang ditarik dari pasar;
- 8) Target jam kerja yang hilang karena kerusakan fasilitas;
- 9) Target jumlah keluhan pelanggan;
- 10) Target % keluhan pengguna yang terselesaikan.

Berbagai indikator tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas hidup penggunanya. Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) mengevaluasi kinerja unit-unit tersebut secara periodik dengan membandingkan antara target dengan pencapaiannya dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut ke depan. Hasil evaluasi dapat dikaitkan dengan insentif tertentu untuk mendorong inovasi yang bermanfaat dan produk yang berkualitas.

SPM yang diterapkan dalam aktivitas penciptaan output pada pusat kepedulian pelanggan mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang holistik. Jika dikaitkan dengan dengan SDG 2030, maka setiap aktivitas yang dilakukan memiliki keterkaitannya masing-masing dengan berbagai tujuan tersebut. Untuk penelitian dan pengembangan produk atau metode produksi, aktivitas ini dapat dikaitkan dengan tujuan SDG manapun sesuai dengan arah inovasi yang diinginkan perusahaan dengan merujuk pada strategi dan *core business* yang sudah ada atau bidang bisnis baru yang hendak dimasuki. Untuk aktivitas-aktivitas penggunaan bahan baku/penunjang/kemasan, produksi, penjaminan mutu, *product delivery*, dan pemeliharaan fasilitas, dapat dikaitkan dengan tujuan SDG yang lebih spesifik yang berhubungan dengan pengguna produk, yaitu:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan; dan

12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.

7.2.2. Pusat kepedulian: Karyawan

Karyawan, sebagai *stakeholder* internal perusahaan, adalah anggota organisasi yang vital dalam penciptaan output, apapun juga jenis usahanya: jasa, dagang, atau manufaktur. Sebagaimana dibahas di bab-bab sebelumnya, adalah penting untuk memastikan agar, sejalan dengan perkembangan perusahaan, karyawan juga makin meningkat kesejahteraannya, baik fisik, mental maupun ekonomi. Karyawan yang bertumbuh kebahagiaannya akan menghasilkan kinerja yang unggul dan ini pada gilirannya juga akan meningkatkan kinerja organisasional perusahaan (lihat bab 2 dan 4). Jadi, dengan menjadikan karyawan sebagai pusat kepedulian pada aktivitas penciptaan output, perusahaan akan memiliki akuntabilitas yang lebih holistik.

Di Indonesia ada berbagai regulasi pemerintah yang terkait dengan karyawan, berupa berbagai peraturan tentang ketenagakerjaan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan upah minimum yang dimaksudkan untuk peningkatan perlindungan tenaga kerja beserta keluarganya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan. Perusahaan perlu memastikan agar aktivitasnya tidak bertentangan dengan regulasi yang ada sehingga dengan demikian memiliki akuntabilitas terhadap karyawan.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap karyawan, tujuan dari pengendalian manajemen untuk penciptaan output adalah:

1. Memastikan bahwa penciptaan output tidak membahayakan karyawan yang terlibat. Jika aktivitas tersebut mengandung risiko terhadap keselamatan dan kenyamanan kerja, perusahaan memiliki fasilitas produksi, perlengkapan kerja, dan pengolahan limbah/emisi yang dapat menetralkan dampak negatifnya terhadap karyawan terkait.
2. Memastikan bahwa karyawan perusahaan yang terlibat dan bertanggungjawab dalam penciptaan output mendapatkan kesejahteraan yang layak dan penilaian kinerja yang adil.

Aktivitas-aktivitas kunci penciptaan output yang terkait dengan pusat kepedulian karyawan adalah penanganan terhadap karyawan yang terlibat dalam aktivitas penciptaan output. SPM berbasis spiritualitas melibatkan hubungan antara manajemen pusat dengan seluruh unit yang terlibat dalam aktivitas penciptaan output dan SDM. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam dalam struktur organisasinya. SPM yang dikembangkan dan diimplementasikan menggunakan berbagai bentuk pengendalian proses dan hasil yang lebih luas daripada indikator efisiensi dan produktivitas. Alat-alat dan mekanisme pengendaliannya dapat dilihat pada tabel 7.2.

Pengendalian proses

Pengendalian proses yang terkait dengan karyawan menggunakan berbagai SOP, yaitu:

- 1) SOP penilaian kinerja karyawan yang adil;
- 2) SOP penanganan keluhan karyawan;

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil berupa:

- 1) Indikator teknis K3 (keselamatan dan kesehatan kerja);
- 2) Target kepuasan kerja karyawan (survey);
- 3) Target kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya);
- 4) Target *employee turnover*;
- 5) Target jumlah keluhan karyawan;
- 6) Target % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan.

Target-target tersebut menunjukkan komitmen perusahaan dalam memelihara dan mengembangkan kesejahteraan karyawannya. Secara periodik, manajemen pusat mengevaluasi kinerja bagian terkait dengan membandingkan antara target dengan

pencapaiannya, memberikan insentif/penghargaan untuk unit/karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut perbaikan ke depan.

SPM yang diterapkan dalam aktivitas penciptaan output ini mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang baik khususnya terhadap karyawan. Jika dikaitkan dengan dengan SDG 2030, maka setiap aktivitas yang dilakukan memiliki keterkaitannya masing-masing dengan peningkatan kinerja perusahaan untuk berkontribusi terhadap berbagai tujuan dari SDG 2030. Tujuan-tujuan tersebut adalah:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 5) Kesetaraan gender;
- 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.

7.2.3. Pusat kepedulian: Masyarakat umum

Aktivitas penciptaan output yang dilakukan perusahaan memberikan dampak ekonomis, sosial, budaya, dan lingkungan hidup terhadap masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dampak ini bisa bersifat positif (menguntungkan) maupun negatif (merugikan). Interaksi antara perusahaan dan masyarakat akan membentuk hubungan timbal balik yang harmonis atau justru penuh dengan konflik. Hubungan yang penuh dengan konflik akan merugikan citra perusahaan dalam jangka panjang. SPM berbasis spiritualitas, terkait masyarakat sebagai pusat kepedulian, bertujuan untuk:

1. Memastikan agar perusahaan dapat turut berpartisipasi dalam upaya pemberdayaan masyarakat sasaran dengan program-program yang mampu mengenali kebutuhan masyarakat dalam konteks keberagaman secara efektif. Pemberdayaan ini penting karena yang diinginkan bukan menciptakan ketergantungan dari masyarakat sasaran terhadap perusahaan melainkan memberikan manfaat untuk kedua belah pihak.

2. Membangun kemitraan strategis dengan masyarakat sasaran yang dapat meningkatkan kualitas hidup mereka.

Aktivitas-aktivitas kunci yang terkait dengan pusat kepedulian masyarakat umum adalah: 1) rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju); 2) penanganan limbah/emisi; dan 3) kemitraan dengan masyarakat untuk pelestarian lingkungan hidup. SPM berbasis spiritualitas dalam hal ini melibatkan hubungan antara manajemen pusat dengan beberapa unit/divisi/departemen sebagai *responsibility centres* yang dapat berkontribusi untuk pemberdayaan masyarakat. Unit-unit tersebut adalah produksi, SDM, manajemen limbah/emisi, dan *community relations*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam dalam struktur organisasinya. SPM yang dikembangkan dan diimplementasikan menggunakan berbagai bentuk pengendalian hasil dan proses yang digambarkan di tabel 7.2.

Pengendalian proses

Pengendalian proses membutuhkan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) Identifikasi daftar kelompok masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju) yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai tenaga kerja;
- 2) Daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk bermitra;
- 3) SOP rekrutmen;
- 4) SOP pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran;
- 5) SOP penanganan limbah/emisi;
- 6) SOP pembentukan dan pelaksanaan kerjasama;
- 7) SOP penilaian keberhasilan kemitraan;
- 8) SOP penanganan keluhan masyarakat.

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil berupa:

- 1) Target dampak sosial perusahaan ke masyarakat (ekonomi, sosial dan budaya);
- 2) Target jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut;
- 3) Target jumlah program kemitraan yang terlaksana;
- 4) Target jumlah keluhan masyarakat;
- 5) Target % jumlah keluhan masyarakat yang terselesaikan.

Target-target tersebut menunjukkan komitmen perusahaan dalam memberdayakan masyarakat sasaran. Secara periodik, manajemen pusat mengevaluasi kinerja bagian terkait dengan membandingkan antara target dengan pencapaiannya, memberikan insentif/penghargaan ke unit/karyawan yang kinerjanya baik, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut perbaikan ke depan.

SPM yang diterapkan dalam aktivitas penciptaan output ini mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang baik khususnya terhadap masyarakat. Masyarakat yang dituju dapat masyarakat setempat di mana perusahaan beroperasi, masyarakat rentan yang secara khusus hendak diberdayakan, maupun kelompok lainnya (termasuk umum) yang perusahaan memiliki kapasitas yang dibutuhkan untuk memberdayakannya. Tentunya setiap perusahaan memiliki kapasitas masing-masing yang spesifik dan berbeda-beda untuk melakukan pengembangan masyarakat.

Jika dikaitkan dengan dengan SDG 2030, maka setiap aktivitas yang dilakukan memiliki keterkaitannya masing-masing dengan peningkatan kinerja perusahaan untuk berkontribusi terhadap satu atau lebih tujuan dari SDG 2030. Tujuan-tujuan tersebut adalah:

- 1) Menghapus kemiskinan;
- 2) Mengakhiri kelaparan;
- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 4) Pendidikan yang bermutu;
- 5) Kesetaraan gender;
- 6) Akses air bersih dan sanitasi;

- 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi;
- 10) Mengurangi ketimpangan;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab;
- 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat;
- 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan.

7.2.4. Pusat kepedulian: Lingkungan hidup

Aktivitas penciptaan output yang dilakukan oleh perusahaan memiliki dampak terhadap berbagai bentuk kehidupan dan ekosistemnya. Ini meliputi juga tanah, udara, dan air yang keberadaannya sangat dibutuhkan untuk menjaga keberlangsungan berbagai bentuk kehidupan dan keragaman hayati yang penting dalam siklus rantai makanan. Perusahaan perlu memiliki kesadaran penuh tentang berbagai dampak dari penciptaan outputnya terhadap hal-hal tersebut dan turut berkontribusi dalam upaya konservasi sumber daya alam dan ekosistem.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap lingkungan hidup, tujuan dari pengendalian manajemen untuk penciptaan output adalah:

1. Memastikan bahwa perusahaan dapat mengantisipasi atau menghindari berbagai dampak negatif dari aktivitas penciptaan outputnya terhadap lingkungan hidup.
2. Memastikan agar perusahaan dapat berkontribusi dalam upaya konservasi sumber daya alam.
3. Membangun kemitraan strategis dengan berbagai kelompok masyarakat untuk menjaga kelestarian alam.

Aktivitas yang terkait dengan pusat kepedulian terhadap lingkungan hidup adalah:

- 1) penelitian dan pengembangan; 2) penggunaan bahan baku/ penunjang/ kemasan; 3) produksi, penjaminan mutu, *product delivery*, dan pemeliharaan fasilitasnya; 4) penanganan limbah/emisi; dan 5) kemitraan dengan masyarakat. SPM berbasis spiritualitas dalam hal ini melibatkan hubungan antara manajemen pusat dengan beberapa unit/divisi/departemen sebagai *responsibility centres* yang yaitu: R&D; tim proyek

pengembangan produk/metode produksi; produksi; PPC (Production planning and control); *facility maintenance*; *quality control*; pengiriman; manajemen limbah/emisi; dan *community relations*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam dalam struktur organisasinya. SPM yang dikembangkan dan diimplementasikan menggunakan berbagai bentuk pengendalian proses dan hasil yang digambarkan di tabel 7.2.

Pengendalian proses

Untuk penelitian dan pengembangan produk, pengendalian proses membutuhkan:

1. Kebijakan tertulis perusahaan untuk pengembangan produk dan metode produksi yang aman dan bermanfaat bagi pengguna produk, serta ramah lingkungan.
2. SOP untuk pengembangan produk dan metode produksi yang berorientasi pada kebijakan di atas;
3. SOP produksi;
4. SOP pemeliharaan fasilitas produksi;
5. SOP pemberian informasi pada label di produk (dampak terhadap kesehatan/keamanan pengguna, sumber dari komponen produk, dampak terhadap sosial dan lingkungan hidup, cara penggunaan, dan cara *disposal*/pembuangan);
6. SOP *product delivery* ke pasar;
7. SOP penjaminan mutu;
8. SOP penanganan limbah/emisi.

Untuk kemitraan terkait pelestarian lingkungan hidup, pengendalian proses membutuhkan:

9. Identifikasi dan daftar kelompok masyarakat yang memiliki potensi untuk bermitra terkait konservasi sumber daya alam, penggunaan energi terbarukan, dan keragaman hayati;
10. SOP pembentukan dan pelaksanaan kerjasama;
11. SOP pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran;
12. SOP penanganan keluhan masyarakat;
13. SOP penilaian keberhasilan kemitraan.

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil dilakukan dengan menggunakan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

1. Target jumlah produk inovatif dan metode produksi ramah lingkungan yang dikembangkan setiap periode;
2. Target output untuk setiap tahap pengembangan;
3. Target biaya untuk setiap tahap pengembangan.
4. Target % penggunaan bahan baku/penunjang/kemasannya yang ramah bagi lingkungan hidup;
5. Target % penggunaan energi bersih/terbarukan;
6. Target pengurangan pemakaian air;
7. Target peningkatan penggunaan bahan daur ulang.

Untuk penanganan limbah/emisi, perusahaan membutuhkan berbagai indikator teknis, yaitu:

8. Target jenis, jumlah dan % pengurangan limbah/emisi berbahaya yang dihasilkan;
9. Target jenis dan jumlah *disposal* dari limbah/emisi tersebut;
10. Target dampak lingkungan dari *disposal* limbah/emisi tersebut;
11. Target % limbah/emisi yang dapat digunakan kembali;
12. Target pengurangan jenis/jumlah limbah/emisi dari pembuangan produk kita setelah habis masa pakainya.

Untuk kemitraan, perusahaan membutuhkan berbagai target yaitu:

13. Target jumlah program kemitraan yang terlaksana;
14. Target jumlah keluhan masyarakat;
15. Target % keluhan masyarakat yang terselesaikan;
16. Target dampak lingkungan (konservasi sumber daya alam, energi terbarukan, dan keragaman hayati) yang dihasilkan dari kemitraan tersebut.

Seluruh target di atas menunjukkan komitmen perusahaan dalam mendukung konservasi lingkungan hidup melalui aktivitas penciptaan outputnya. Secara periodik, manajemen pusat mengevaluasi kinerja bagian terkait dengan membandingkan antara target dengan pencapaiannya, memberikan insentif/penghargaan untuk unit/karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut perbaikan ke depan.

Mengapa penggunaan air menjadi sebuah aspek penting dalam pengendalian manajemen untuk penciptaan output? Seluruh bentuk kehidupan membutuhkan akses ke air bersih untuk mendukung kehidupan dan kesejahteraannya. Namun saat ini sumber air bersih di dunia mengalami penurunan dikarenakan makin banyaknya pencemaran industri yang terjadi dan konsumsi air yang tidak bertanggungjawab. Jumlah air yang diserap dan dikonsumsi oleh perusahaan dan kualitas air buangnya sangat berdampak pada kualitas ekosistem, kelangsungan berbagai bentuk kehidupan, dan kesehatan serta kesejahteraan seluruh penghuninya. Penggunaan air tersebut tidak hanya dalam konteks penggunaan selama proses produksi dalam lingkungan perusahaan, namun juga dalam hal kebutuhan air untuk pemakaian produk perusahaan oleh pengguna produk tersebut nantinya. Karena itu, peranan perusahaan menjadi sangat penting dalam memastikan ketersediaan air bersih dalam jumlah yang cukup dan terjangkau oleh semua yang membutuhkan melalui pengembangan dan produksi produk yang hemat air.

Sumber dan jenis energi yang digunakan perusahaan juga sangat vital dalam menentukan keberlangsungan seluruh bentuk kehidupan di muka bumi. Energi dapat dibedakan menjadi energi terbarukan (misalkan angin, tenaga air, dan sinar matahari) dan tidak terbarukan (batubara, minyak bumi, dan gas alam). Energi yang tidak terbarukan, khususnya batubara dan minyak bumi, berperan besar dalam pemanasan global. Karenanya, pemilihan sumber dan jenis energi yang digunakan perusahaan sangat penting untuk mengatasi masalah perubahan iklim global. Hal ini tidak hanya dalam konteks penggunaan selama proses produksi dalam lingkungan perusahaan, namun juga dalam pemakaian produk tersebut oleh pengguna nantinya. Karena itu, peranan perusahaan menjadi sangat penting dalam pemilihan energi yang bersih dan terbarukan melalui pengembangan dan produksi produk yang hemat energi dan ramah lingkungan.

Perusahaan kadang-kadang menganggap bahwa tanggungjawabnya dalam penciptaan output hanya sampai pada menghasilkan barang jadi. Pembuangan produk setelah habis pakai dianggap bukan menjadi tanggungjawab perusahaan lagi. Sesungguhnya limbah/emisi dari pembuangan produk habis pakai juga tidak terlepas dari rancangan produk itu sendiri. Untuk limbah/emisi yang dihasilkan dan penanganannya, perusahaan perlu memastikan agar rancang produknya, proses produksinya, dan pembuangan produk oleh pengguna setelah masa pakai tidak meninggalkan jejak lingkungan yang berbahaya. Limbah/emisi di sini dapat berupa limbah/emisi cair, padat, maupun gas. Limbah cair dan padat dapat merusak ekosistem dan membahayakan berbagai bentuk kehidupan di darat dan laut. Emisi gas selain dapat merusak kehidupan habitat dan pertanian, juga dapat menyebabkan berbagai masalah besar seperti pemanasan global, pelubangan lapisan ozon, penyakit pernafasan, dan sebagainya. Perusahaan perlu memastikan agar penanganan limbah/emisi yang dihasilkan layak untuk mengeliminasi dampak negatif dari berbagai limbah/emisi yang berbahaya. Selain itu, karena jumlah limbah/emisi (termasuk yang tidak berbahaya) juga terus menumpuk, diperlukan kesadaran penuh agar perusahaan dapat mengembangkan produk dan metode produksi yang dapat membantu daur ulang dari limbah/emisi yang tidak berbahaya dan masih memungkinkan untuk digunakan kembali dalam proses produksinya. Dengan demikian, maka aktivitas penciptaan output dari perusahaan tidak merampas hak generasi yang akan datang untuk mendapatkan habitat yang sehat dan dapat mendukung kesejahteraannya.

SPM yang diterapkan dalam aktivitas penciptaan output ini mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang baik khususnya terhadap lingkungan hidup. Tentunya setiap perusahaan memiliki kapasitas masing-masing yang spesifik dan berbeda-beda tergantung jenis industri dan karakteristik produknya untuk melakukan konservasi lingkungan hidup. Dengan menjadikan SPM untuk memonitor dan mengevaluasi kontribusi perusahaan terhadap *sustainable development*, maka perusahaan akan lebih mampu untuk menyelaraskan kinerja ekonomis dan lingkungan hidupnya.

Untuk aktivitas yang terkait dengan penggunaan bahan baku/ penunjang/ kemasan; produksi, penjaminan mutu, *product delivery*, dan pemeliharaan fasilitasnya; penanganan

limbah/emisi; dan kemitraan dengan masyarakat, perusahaan dapat memilih satu atau lebih tujuan-tujuan SDG 2030 yang relevan. Tujuan SDG 2030 yang relevan adalah:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 6) Akses air bersih dan sanitasi;
- 7) Energi bersih dan terjangkau;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab;
- 13) Penanganan perubahan iklim;
- 14) Menjaga ekosistem laut;
- 15) Menjaga ekosistem darat.

7.2.5. Integrasi misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam penciptaan output

Integrasi di antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup merupakan prinsip nomer 3 dari prinsip bisnis berbasis spiritualitas yang bersifat fundamental (lihat bab 2). Prinsip ini menekankan perusahaan untuk menyelaraskan antara kesehatan dan pertumbuhan finansialnya dengan kemampuannya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di sekitarnya dalam rangka mendukung *sustainable development*. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk melakukan harmonisasi dalam memenuhi kepentingan seluruh *stakeholders*-nya, termasuk investor/pemilik, pemerintah, pengguna produk, karyawan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Karena itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi bisnis yang dapat merepresentasikan seluruh *stakeholders* yang ada dalam aktivitas penciptaan output. Pada saat visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan sudah mencerminkan integrasi seluruh kepentingan yang ada, maka perusahaan dapat menggunakan SPM yang sesuai untuk mendukung pencapaiannya. Kinerja unit/divisi/departemen dan anggota organisasi dinilai secara lengkap dari berbagai kepentingan *stakeholders* dan kontribusinya dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan di atas.

Tabel 7.3. Integrasi misi komersial, sosial dan lingkungan hidup dalam penciptaan output untuk setiap *responsibility centre*

No	<i>Responsibility centres</i> yang dikendalikan	Alat-alat pengendalian manajemen yang digunakan
1.	R&D dan tim proyek pengembangan.	Pengendalian proses: Kebijakan tertulis perusahaan untuk pengembangan produk dan metode produksi yang aman dan bermanfaat bagi pengguna produk, serta ramah lingkungan; Berbagai SOP untuk pengembangan produk baru dan metode produksi yang berorientasi pada kebijakan di atas; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Target-target jumlah inovasi (produk dan metode produksi) setiap periode; output untuk setiap tahap pengembangan; biaya untuk setiap tahap pengembangan; penggunaan bahan baku/penunjang/kemasannya yang aman bagi penggunaannya dan lingkungan hidup; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
2.	Produksi	Pengendalian proses: Berbagai SOP untuk produksi; pemberian informasi pada label di produk (dampak terhadap kesehatan/keamanan pengguna, sumber dari komponen produk, dampak terhadap sosial dan lingkungan hidup, cara penggunaan, dan cara disposal/pembuangan); penanganan komplain pengguna; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Berbagai indikator teknis dan target untuk K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); % produk cacat; % pengerjaan ulang; % produk yang ditarik dari pasar; jumlah keluhan pengguna; % keluhan pengguna yang terselesaikan; % penggunaan energi bersih/terbarukan; pengurangan pemakaian air; peningkatan penggunaan bahan daur ulang; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
3.	PPC (<i>Production planning and control</i>)	Pengendalian proses: Berbagai SOP untuk perencanaan dan pengendalian produksi; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Berbagai indikator teknis dan target untuk K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); % produk cacat; % pengerjaan ulang; % produk yang ditarik dari pasar; jumlah keluhan pengguna; % keluhan pengguna yang terselesaikan; % penggunaan energi bersih/terbarukan; pengurangan pemakaian air; peningkatan penggunaan bahan daur ulang; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
4.	<i>Facility maintenance</i>	Pengendalian proses: Berbagai SOP untuk pemeliharaan fasilitas produksi; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Berbagai indikator teknis dan target K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); jam kerja yang hilang karena kerusakan fasilitas; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
5.	<i>Quality control</i>	Pengendalian proses: Berbagai SOP untuk penjaminan mutu; penanganan komplain pengguna; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Berbagai indikator teknis dan target K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); % produk cacat di tangan pengguna; % produk yang ditarik dari pasar; jumlah keluhan pengguna; % keluhan pengguna yang terselesaikan; kepuasan

		kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
6.	Pengiriman	Pengendalian proses: Berbagai SOP untuk <i>product delivery</i> ke pasar, penanganan komplain pengguna; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Berbagai indikator teknis dan target K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); jumlah keluhan pengguna; % keluhan pengguna yang terselesaikan; % penggunaan energi bersih/terbarukan dalam pengiriman; pengurangan pemakaian air dalam pengiriman; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
7.	Manajemen limbah/emisi	Pengendalian proses: Berbagai SOP untuk K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); penanganan limbah/emisi; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Berbagai indikator teknis dan target K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); jenis, jumlah dan % pengurangan limbah/emisi berbahaya yang dihasilkan; jenis dan jumlah disposal dari limbah/emisi tersebut; dampak lingkungan dari disposal limbah/emisi tersebut; % limbah/emisi yang dapat digunakan kembali, dan pengurangan jenis/jumlah limbah/emisi dari pembuangan produk kita setelah habis masa pakainya; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
8.	<i>Community relations</i>	Pengendalian proses: Identifikasi dan daftar kelompok masyarakat yang memiliki potensi untuk bermitra terkait pemberdayaan masyarakat dan konservasi sumber daya alam, penggunaan energi terbarukan, dan keragaman hayati; Berbagai SOP untuk pembentukan dan pelaksanaan kerjasama; pembinaan/ pengembangan masyarakat sasaran; penanganan keluhan masyarakat; penilaian keberhasilan kemitraan; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil. Pengendalian hasil: Target-target dampak sosial perusahaan ke masyarakat (ekonomi, sosial dan budaya); jumlah program kemitraan yang terlaksana; jumlah keluhan masyarakat; % keluhan masyarakat yang terselesaikan; dampak lingkungan (konservasi sumber daya alam, energi terbarukan, dan keragaman hayati) yang dihasilkan dari kemitraan tersebut; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; efisiensi; dan produktivitas.
9.	SDM	Pengendalian proses: berbagai SOP untuk rekrutmen; penilaian kinerja yang adil; dan penanganan keluhan karyawan. Pengendalian hasil: Indikator teknis dan target-target K3 (keselamatan dan kesehatan kerja); kepuasan kerja karyawan; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya); <i>employee turnover</i> ; jumlah keluhan karyawan; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan; jumlah masyarakat sasaran yang direkrut sebagai karyawan; efisiensi; dan produktivitas.

SPM merupakan sebuah sistem yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan dari rencana tersebut, *monitoring* pencapaiannya, evaluasi berkala, dan tindak lanjut. Perencanaan yang dilakukan didasari oleh apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Dalam pelaksanaannya, manajemen puncak perlu mengarahkan dan memotivasi agar seluruh unit dan anggota organisasi yang terlibat dapat bekerjasama dan berkontribusi untuk pencapaiannya. Ini memerlukan rancangan *reward* dan *punishment* serta motivasi intrinsik dari setiap anggota organisasi yang melaksanakannya.

Dengan demikian SPM membutuhkan rencana yang jelas dan rencana tersebut dikomunikasikan secara menyeluruh ke unit-unit yang terlibat sebagai *responsibility centres*. Dari evaluasi berkala yang dilakukan, perusahaan dapat menentukan tindakan perbaikan ke depannya, misalkan menambah investasi, perbaikan efisiensi aktivitasnya, merevisi strategi yang selama ini dijalankan, memodifikasi parameter/ukuran kinerja yang dipakai (ditingkatkan karena terlalu mudah dicapai atau diturunkan karena tidak realistis), dan mengganti/menambah karyawan yang terlibat agar lebih sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Rekapitulasi SPM berbasis spiritualitas yang mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam aktivitas penciptaan output disajikan pada tabel 7.3. Dalam tabel tersebut ditunjukkan unit-unit yang terlibat sebagai *responsibility centres* beserta alat-alat pengendalian proses dan hasil yang digunakan oleh manajemen puncak terhadap setiap unit.

Dalam aktivitas penciptaan output, ada sembilan unit yang terlibat sebagai *responsibility centres*, yaitu: R&D dan tim proyek pengembangan, produksi, PPC (*production planning and control*), *facility maintenance*, *quality control*, pengiriman, manajemen limbah/emisi, *community relations*, dan SDM. Perusahaan perlu menyampaikan kepada unit-unit tersebut apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan serta bagaimana peran masing-masing unit. Perusahaan juga memberikan dukungan dalam bentuk alokasi dana, pendelegasian wewenang sesuai *job description* setiap unit, dan komitmen manajemen puncak untuk mendukung pelaksanaannya. Secara berkala, manajemen puncak akan meminta pertanggungjawaban dari pendelegasian wewenang yang diberikan ke setiap unit dalam bentuk pengukuran kinerja dengan

menggunakan alat-alat pengendalian proses dan hasil di atas. Integrasi diantara kinerja produktivitas, efisiensi, sosial, dan lingkungan hidup dalam SPM untuk perolehan input sangat membantu dalam menyelesaikan tiga masalah pengendalian yang ada dalam diri karyawan, yaitu: tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu (lihat bab 4).

Dalam menyelesaikan masalah tidak tahu, SPM mengkomunikasikan apa yang menjadi pusat kepedulian perusahaan melalui serangkaian pengendalian proses dan hasil. Pengendalian proses dan hasil di atas membantu karyawan dan unitnya masing-masing dalam memahami bahwa mereka diharapkan untuk memiliki kinerja yang memenuhi tidak saja aspek produktivitas dan efisiensi, namun juga kinerja sosial dan lingkungan hidup sesuai visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Jadi jika visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi sudah selaras dengan SDG 2030, maka SPM dapat menginformasikan secara jelas apa parameter operasionalnya sebagai panduan dalam menjalankan berbagai aktivitas penciptaan output sesuai peranan yang dimiliki setiap individu dan unit.

Dalam menyelesaikan masalah tidak mau (masalah motivasi), SPM memotivasi agar karyawan dan unitnya berkomitmen untuk menjalankan tugas mereka dalam penciptaan output secara akuntabel, tidak saja terhadap pemilik/investor, namun juga terhadap pengguna produk, karyawan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Pengendalian proses dan hasil di atas disertai dengan evaluasi kinerja dan pemberian apresiasi/insentif untuk aspek produktivitas, efisiensi, dampak sosial, dan dampak lingkungan hidup sesuai visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Jadi SPM dapat memperkuat komitmen karyawan dan unit-unit yang terkait dengan berbagai aktivitas penciptaan output sesuai peranannya masing-masing untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan sesuai SDG 2030.

Dalam menyelesaikan masalah tidak mampu, SPM menunjukkan kinerja individu/unit yang sudah bagus maupun yang masih kurang dalam menyelaraskan kinerja produktivitas, efisiensi, sosial, dan lingkungan hidup. Hasil evaluasi kinerja yang ada menjadi pegangan bagi manajemen puncak untuk melakukan tindak lanjut yang diperlukan. Ini meliputi antara lain: pelatihan tambahan, rekrutmen baru, rotasi tugas, atau bahkan penggantian personil. Jadi, SPM dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan sekaligus menata ulang karyawan, fasilitas/sarana, dan unit-unit yang terkait dengan berbagai aktivitas penciptaan output.

Pengendalian proses dan hasil pada aktivitas penciptaan output juga membutuhkan pengendalian budaya yang sesuai sebagaimana yang sudah dibahas di bab 5. Nilai-nilai budaya organisasi seperti welas asih, keterbukaan, kerjasama, inovasi/kreativitas, dan menghargai keberagaman, akan memperkuat pengendalian formal (proses dan hasil) dengan cara membangun iklim kerja yang spiritual di unit-unit yang terlibat. Iklim kerja yang spiritual akan memfasilitasi interaksi yang berkelanjutan di antara manajemen puncak, selaku atasan yang melakukan pengendalian, dengan unit-unit dan karyawan yang terlibat, selaku bawahan yang dikendalikan, untuk memastikan agar aktivitas penciptaan output berjalan selaras dengan visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

Integrasi diantara kinerja produktivitas, efisiensi, sosial, dan lingkungan hidup menunjukkan kemampuan organisasional perusahaan dalam membangun rantai pasok *downstream* (hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya) yang mencerminkan *sustainable development*. Dengan demikian, SPM berbasis spiritualitas akan menciptakan aktivitas penciptaan output yang memiliki akuntabilitas holistik untuk menciptakan dunia yang lebih baik.

7.3. Studi kasus penciptaan output

Studi kasus untuk penciptaan output adalah Kao Corporation, sebuah adalah perusahaan kimia dan kosmetik yang berkantor pusat di Tokyo, Jepang. Kao dikenal dengan produk-produknya di Indonesia, antara lain: *shampoo*, krim perawatan kulit dan badan, dan pembalut. Kao memiliki filosofi bisnis yaitu *Kirei Lifestyle* (<https://www.kao.com/global/en/sustainability/>).

Kirei Lifestyle berarti berkehidupan cantik luar dan dalam. Artinya hidup yang dipenuhi oleh welas asih (*compassion*) di mana menjaga kebersihan dan kecantikan diri sendiri dan dunia sekitar, menikmati setiap momen dalam hidup saat ini dengan damai untuk menghasilkan kegembiraan di masa yang akan datang. Filosofi ini mendasari inovasi dan komitmen dalam pengembangan produk dan bisnisnya. Kao merupakan salah satu perusahaan yang mendukung *sustainability development* dan membuat laporan pencapaiannya berdasarkan standar Global Reporting Initiative (GRI).

Tabel 7.4. Parameter *sustainability* Kao Corporation (Kao, 2021)

Tindakan	Alat pengendalian yang digunakan	Target
Pengurangan karbon	Emisi CO2 dari pabrik, kantor, pusat logistik, dan kendaraan milik perusahaan	Pengurangan 55% emisi CO2 pada tahun 2030.
	% penggunaan energi terbarukan pada pabrik, kantor, dan pusat logistik,	100% pada tahun 2030
Zero-waste	% produk yang tidak menggunakan stiker plastik	100% pada tahun 2021
Penggunaan air	% pengurangan penggunaan air per unit produk yang terjual di wilayah yang mengalami kelangkaan air	40% pada tahun 2030
Peningkatan kesejahteraan dan keamanan karyawan	Rasio jam kerja yang hilang karena kecelakaan kerja (jumlah orang yang mengalami kecelakaan kerja/jumlah jam kerja aktual dalam juta)	0,1 tahun 2030
	Rasio jumlah hari cuti karena sakit atau alasan lain di luar hak cuti karyawan/ jumlah karyawan yang mengambil cuti	105 tahun 2030
Penggunaan bahan yang lebih aman dan sehat dalam produk yang dijual	% bahan yang digunakan	100% tahun 2030

Indikator kinerja sosial/lingkungan dikembangkan oleh Kao sesuai dengan karakteristik bisnisnya di sepanjang rantai aktivitas penciptaan output. Dalam *sustainability report* yang dibuat oleh perusahaan, ada berbagai KPI (*key performance indicators*) yang digunakan untuk melakukan perencanaan dan pengendalian terkait kinerja penciptaan outputnya. Beberapa diantaranya disajikan pada tabel 7.4. Indikator-indikator yang digunakan dan target pencapaiannya membutuhkan upaya yang bertahap yang didukung dengan penelitian dan pengembangan untuk menghasilkan inovasi yang signifikan dengan investasi yang besar. Oleh karenanya diperlukan sebuah proses yang berkelanjutan untuk mengukur kemajuannya per tahun.

Selain itu, Kao juga menggunakan berbagai indikator teknis terkait pengurangan limbah/emisi dan penggunaan sumber daya alam yang meliputi indikator jumlah emisi gas

yang berdampak negatif untuk perubahan iklim (ton), penggunaan air per tahun (ribu meter kubik), limbah/emisi bahan kimia yang dihasilkan (ton), konsumsi energi untuk produksi (MWh), konsumsi energi untuk pengiriman produk (MWh), limbah dari kemasan produk habis pakai per tahun berupa plastik, kertas, logam/kaca (ribu ton), dan sebagainya (Kao, 2021). Indikator teknis tersebut dimonitor progressnya setiap tahun oleh perusahaan. Untuk meringkas datanya agar lebih mudah dipahami, maka yang disajikan dalam tabel di atas adalah KPI menyeluruh yang diharapkan dapat tercapai dalam jangka panjang (tahun 2030 sesuai timeline SDG) kecuali upaya *zero-waste* dalam bentuk eliminasi penggunaan stiker plastik yang memang sudah dimulai jauh sebelumnya.

Dalam menjalankan filosofi bisnis *Kirei Lifestyle*, Kao meyakini bahwa upaya yang dilakukan akan memberikan manfaat finansial dan non-finansial. Manfaat non-finansial menurut Kao adalah meningkatkan identifikasi personal, komitmen, dan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan, meningkatkan inovasi yang bernilai bagi pelanggan, berkontribusi untuk pelestarian lingkungan hidup, dan dampak positif bagi masyarakat. Bagi Kao, kondisi kerja yang aman dan nyaman disertai dengan suasana kerja yang gembira akan meningkatkan kinerja dan ini menjadi salah satu perhatian khusus dalam *corporate governance*-nya.

7.4. Konklusi

Aktivitas penciptaan output meliputi seluruh aktivitas terkait penelitian dan pengembangan produk dan metode produksinya, penggunaan bahan baku/penunjang/kemasan, penggunaan energi dan sumber daya alam, proses produksi, penjaminan mutu, pengemasan, penyampaian barang ke pelanggan, penanganan limbah/emisi produksi dan pembuangan barang setelah habis pakai, kesejahteraan anggota organisasi yang terlibat, dan perhatian ke masyarakat yang menjadi kepedulian perusahaan. Aktivitas-aktivitas tersebut berdampak pada proses internal di dalam perusahaan dan rantai pasok *downstream* dari perusahaan. Adalah penting bagi perusahaan untuk memiliki kesadaran penuh tentang dampak dari setiap tindakan dan pengambilan putusan yang dilakukan sehubungan dengan penciptaan outputnya. Niat baik dalam memilih alternatif tindakan yang tersedia dan melaksanakannya dengan penuh komitmen akan menciptakan

kebaikan dan kebahagiaan bagi *stakeholders* internal dan eksternal organisasi dan pada gilirannya menciptakan akuntabilitas holistik.

Perusahaan perlu memiliki kesadaran tentang adanya kesalingterkaitan antara perusahaan, masyarakat, berbagai bentuk kehidupan, dan ekosistem. Setiap putusan dan tindakan yang dilakukan perusahaan akan berdampak pada pihak lain, dan pada gilirannya, dampak tersebut akan kembali lagi ke perusahaan. Jika perusahaan menabur kebaikan maka pada akhirnya ia akan menuai kebaikan pula. Sebaliknya, jika perusahaan hanya peduli pada profit yang dihasilkan, maka yang ditabur adalah penderitaan dan kelak penderitaan pula yang akan dituai.

Perusahaan juga perlu menyadari bahwa segala sesuatunya berubah setiap saat. Perubahan terus menerus menuntut setiap perusahaan untuk terus mengembangkan inovasi dalam rangkaian aktivitasnya yang terkait dengan penciptaan output. Isu-isu sosial dan lingkungan yang terus berkembang menuntut perusahaan untuk selalu memberikan perhatian kepada kinerja aktivitasnya agar tidak menciptakan bom waktu yang kelak akan merugikan dirinya sendiri dan seluruh bentuk kehidupan yang ada. Ini adalah aplikasi praktis dari kesadaran penuh dalam penciptaan output: bagaimana mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dengan perspektif jangka pendek dan jangka panjang sehingga dapat melahirkan bisnis yang berkelanjutan sekaligus dunia yang lebih baik.

Ada empat pusat kepedulian di luar investor/pemilik. Mereka adalah: pengguna produk, karyawan yang terkait dengan penciptaan output, masyarakat umum, dan lingkungan hidup. Tujuan dari SPM berbasis spiritualitas untuk penciptaan output adalah memastikan agar perusahaan dapat: mengantisipasi atau menghindari berbagai dampak negatif dari aktivitas penciptaan outputnya terhadap pengguna produk, karyawan, masyarakat umum, dan lingkungan hidup; meningkatkan kualitas hidup dan memberdayakan pengguna produknya, karyawan, dan masyarakat umum; berkontribusi dalam konservasi sumber daya alam; dan membangun kemitraan strategis dengan pihak-pihak yang relevan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Berbagai tujuan tersebut baru bisa dicapai jika ada SPM dengan alat-alat dan mekanisme pengendalian yang sesuai sebagaimana digambarkan di tabel 7.2.

Unit-unit (*responsibility centres*) yang terlibat dalam penciptaan output adalah R&D, tim proyek pengembangan produk/metode produksi, *procurement*, *material handling*, gudang, produksi, PPC (*production planning and control*), *quality control*, *facility maintenance*, manajemen limbah/emisi, pengiriman, *customer care*, *community relations*, dan SDM. Tabel 7.3 menyajikan alat-alat dan mekanisme pengendalian proses dan hasil yang digunakan oleh manajemen puncak terhadap setiap unit. Selain itu, pengendalian proses dan hasil pada aktivitas penciptaan output juga membutuhkan pengendalian budaya yang sesuai agar dapat tercipta iklim kerja yang kondusif. Sinergi di antara unit-unit tersebut sangat diperlukan dalam penciptaan output yang berorientasi pada *sustainable development*.

Untuk dapat mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam aktivitas penciptaan output, perusahaan perlu memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang berwawasan *sustainable development*. SPM berbasis spiritualitas dapat mendukung keselarasan di antara kinerja produktivitas, efisiensi, profitabilitas, dan penyelesaian masalah sosial dan lingkungan hidup dari seluruh unit, divisi, departemen, dan anggota organisasi. Dengan keselarasan tersebut, visi, misi, tujuan, dan strategi dari perusahaan dapat tercapai. Dengan mengkombinasikan aspek produktivitas, efisiensi, dan spiritualitas dalam pengendalian manajemen untuk penciptaan output, karyawan yang terlibat bukan lagi bekerja semata-mata demi uang, namun dengan keyakinan dan antusiasme bahwa mereka tengah melakukan hal yang baik bagi semua pihak.

Dalam operasi bisnisnya, perusahaan mungkin akan menghadapi dilema saat terjadi ketidaksiharasan antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup. Tujuan SPM berbasis spiritualitas dalam aktivitas penciptaan output bukan untuk menciptakan kinerja yang maksimal di tiga misi tersebut tanpa melihat kenyataan di lapangan. Misalkan, energi yang digunakan dalam produksi belum memungkinkan secara teknis dan komersial untuk menggunakan energi bersih dan terbarukan seluruhnya. Dalam situasi ini, SPM berbasis spiritualitas bersifat membantu perusahaan untuk senantiasa menyelaraskan ketiga misinya sesuai dengan kondisi yang paling memungkinkan dalam jangka pendek. Jika perusahaan harus tutup hanya demi menjalankan misi sosial dan lingkungan hidup secara maksimal, maka ini ibarat menyembelih angsa yang dapat bertelur emas. Karenanya memang sangat mungkin, dalam jangka pendek, misi komersial diperkuat terlebih dahulu namun

pelaksanaan kedua misi lainnya sudah direncanakan secara bertahap untuk dapat dilaksanakan secara lebih optimal dalam jangka panjang. Ini akan menciptakan organisasi yang sehat secara finansial sambil tetap membangun kapasitasnya untuk berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan dunia yang lebih baik.

Bab 8

Sistem Pengendalian Manajemen: Komunikasi Pasar dan Penjualan

Love is the bridge between you and everything
(Jalaluddin Rumi)

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan meliputi seluruh aktivitas terkait kampanye pemasaran, penjualan, penanganan terhadap karyawan yang terlibat, dan rekrutmen karyawan untuk pemberdayaan masyarakat. Aktivitas-aktivitas ini dapat memberikan dampak positif/negatif terhadap anggota organisasi perusahaan sendiri, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan hidup.

Spiritualitas dalam komunikasi pasar dan penjualan adalah komitmen dan kemampuan dari perusahaan untuk secara sadar penuh (*mindful*) membangun hubungan yang konstruktif berbasiskan welas asih di antara perusahaan, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Pasar membutuhkan kepercayaan dan edukasi untuk dapat berinteraksi secara positif dengan perusahaan. Tanpa itu, hubungan ini dapat terjebak dalam situasi yang manipulatif yang hanya akan melahirkan kekecewaan dan penderitaan fisik/mental. Selain itu, perusahaan perlu menyadari bahwa aktivitas komunikasi pasar dan penjualan seringkali dilakukan di wilayah publik. Para pengambil putusan perlu menyadari bahwa komunikasi pemasaran dan penjualan yang sukses dari perspektif finansial, mungkin mendatangkan dampak negatif (jangka pendek maupun panjang) ke masyarakat dan lingkungan hidup. Jadi, integrasi di antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup perlu dilihat secara utuh dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan.

Untuk mengembangkan spiritualitas dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan, prinsip yang digunakan adalah sebagai berikut:

10. Melakukan komunikasi pasar, penjualan dan penyampaian barang ke pelanggan yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup.

Bagian selanjutnya akan menjelaskan situasi yang dilematis dalam banyak praktek pemasaran, sistem pengendalian manajemen (SPM) konvensional (berorientasi pada kinerja ekonomi saja), dan SPM berbasis spiritualitas untuk aktivitas terkait komunikasi pasar dan penjualan serta integrasi di antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup. Pembahasan diarahkan pada apa yang menjadi kelemahan SPM konvensional untuk aktivitas tersebut dikaitkan dengan spirit untuk menciptakan dunia yang lebih baik dan bagaimana kelemahan tersebut dapat diminimalisasi dengan memasukkan aspek spiritualitas ke dalamnya. Operasionalisasi teknis dari pengertian dunia yang lebih baik adalah dengan merujuk pada SDG 2030, Global Reporting Initiative (GRI), dan *circular economy* (lihat bab 3).

8.1. Dilema praktek pemasaran

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan kadang-kadang berada dalam wilayah abu-abu antara etis dan tidak etis. Situasi akan makin kompleks jika pimpinan perusahaan secara sadar memang mendorong karyawannya untuk melakukan tindakan tidak etis demi menggenjot penjualannya. Sebagai contoh, dalam konteks *business to business* (B to B) pemberian “komisi di bawah tangan” untuk para pengambil putusan dari perusahaan pembeli agar mereka mau membeli barang dari perusahaan penjual. Pimpinan perusahaan dapat berdalih bahwa hal tersebut sudah biasa terjadi, dan justru terasa aneh jika perusahaan tersebut tidak melakukannya karena mereka akan kehilangan order dari organisasi yang bersangkutan. Hal ini menjadi makin sulit dihindari manakala pemberian komisi di bawah tangan telah membudaya dalam bisnis tersebut.

Pada akhirnya niatan perusahaan di balik praktek tersebut yang perlu ditinjau: Apakah praktek tersebut dilakukan karena perusahaan sesungguhnya tidak mampu menyediakan produk dengan spesifikasi yang kompetitif dibanding pesaingnya? Jika praktek pemberian komisi, hadiah, atau segala bentuk “keramahtamahan” lainnya adalah untuk memaksakan transaksi yang tidak layak, maka perusahaan telah melakukan pelanggaran hak-hak dari pembeli/pengguna produknya. Hal ini dalam jangka panjang akan menghancurkan kepercayaan pasar dan moralitas karyawan perusahaan itu sendiri. Jika karyawan terbiasa menghalalkan segala cara untuk menciptakan penjualan, maka

cepat atau lambat karyawan juga bisa melakukan kecurangan ke perusahaan sendiri untuk memenuhi kepentingan pribadinya.

Namun jika perusahaan sesungguhnya mampu mempertanggungjawabkan kualitas produk yang dijual dan meyakini bahwa produk tersebut dapat membawa hal baik ke penggunanya, maka niatan utamanya bukanlah untuk melakukan manipulasi. Membangun dan memelihara relasi yang baik adalah sebuah prasyarat keberhasilan dalam bernegosiasi. Terkadang yang dipertaruhkan adalah kelangsungan hidup perusahaannya dan seluruh karyawan yang sudah bekerja beserta anggota keluarganya. Tindakan yang lebih bijaksana adalah meningkatkan kualitas produk dan/atau mencari pasar alternatif.

Apakah hal ini melanggar hukum dan etika? Jika itu telah dilarang oleh hukum atau etika yang berlaku dalam sebuah masyarakat, maka adalah penting bagi perusahaan untuk menghentikan praktek-praktek semacam ini demi keberlangsungan perusahaan itu sendiri dalam jangka panjang. Menghentikan praktek yang menyalahi hukum/etika memerlukan komitmen dan kebijaksanaan dari manajemen puncak. Jika perlu, perusahaan tidak lagi melakukan transaksi dengan pihak yang menuntut adanya pelanggaran hukum/etika. Namun yang lebih sulit adalah menumbuhkan komitmen yang kuat untuk keluar dari zona nyaman praktek yang selama ini terjadi.

Perusahaan perlu menetapkan kebijakan pemasaran yang etis sebagai panduan pelaksanaan bagi seluruh karyawannya. Selain itu perlu ada sosialisasi panduan etika ke seluruh karyawan terkait beserta mekanisme penanganan kasus-kasus pelanggaran yang mungkin terjadi. Jika diperlukan, perusahaan dapat merancang mekanisme penanganan kasus-kasus etika dalam memasarkan produknya.

Jadi, **bagaimana cara** mendapatkan penjualan adalah minimal sama pentingnya dengan **berapa jumlah** penjualan yang dihasilkan. Hal ini terkait dengan **niat** di balik pelaksanaan promosi/iklan. Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan adalah jembatan yang memungkinkan adanya interaksi antara perusahaan dan pelanggan serta masyarakat umum. Aktivitas ini lebih daripada sekedar mencari pembeli dan mendapatkan penjualan. Aktivitas ini sesungguhnya merupakan sarana edukasi pasar yang dapat mencerdaskan masyarakat atau justru melakukan pembodohan publik. Jika fokus dari perusahaan adalah sekedar memperoleh pendapatan dari penjualan, maka berbagai cara dapat ditempuh untuk memaksimalkan penerimaan tersebut. Dalam situasi ini, etika seringkali dikesampingkan

demikian mendapatkan penjualan. Dalam jangka pendek, penerimaan yang didapat mungkin meningkat, namun dalam jangka panjang perusahaan dapat kehilangan kepercayaan masyarakat sehingga keberlangsungan bisnisnya menjadi terancam. Selain itu, berbagai upaya yang menghalalkan segala cara juga merusak moralitas karyawan dan mendatangkan penderitaan bagi mereka.

8.2. Pengendalian Manajemen konvensional untuk komunikasi pasar dan penjualan

Pengendalian manajemen untuk pemasaran dan penjualan ditujukan untuk menghasilkan kinerja dengan produktivitas penjualan yang tinggi dan efisien. Pengendalian konvensional untuk aktivitas ini seringkali berbasiskan rasionalitas ekonomi, berorientasi pada profit semata, dan bebas nilai untuk mengukur dan mengevaluasi kinerja pemasaran yang dinyatakan dalam parameter penjualan yang dihasilkan, pangsa pasar yang dimiliki, profit yang diperoleh, kesesuaian dengan anggaran beban pemasaran, dan terlaksananya strategi serta kebijakan pemasaran perusahaan.

Sistem pengendalian manajemen (SPM) konvensional untuk karyawan yang terlibat dalam komunikasi pasar dan penjualan dapat dilihat pada tabel 8.1. Alat-alat pengendalian yang digunakan adalah berbagai SOP terkait aktivitas pemasaran dan penjualan memegang peranan penting dalam SPM konvensional.

SOP untuk pemasaran dan penjualan diperlukan jika ada kebutuhan untuk standarisasi kegiatan dalam rangka: menghindari konflik internal sesama pemasar, merancang strategi pemasaran, menjaga dipatuhinya strategi pemasaran perusahaan, menjaga citra perusahaan, menghindari kerugian dalam transaksi, dan menghindari penggelapan keuangan. SOP-SOP tersebut yang sering dijumpai dalam praktek antara lain adalah untuk riset pemasaran, pembagian wilayah pemasaran, penawaran produk, pembuatan *post* untuk media sosial, layanan pelanggan, promosi dan penyelenggaraan kegiatan publik, penetapan harga jual, pelatihan pemasar, *entertainment*, pembuatan kontrak, pengeluaran beban pemasaran, dan penerimaan hasil penjualan. Perusahaan melakukan monitoring secara intensif untuk memastikan agar SOP-SOP tersebut tidak dilanggar. Kepatuhan/pelanggaran terhadap SOP dapat mengakibatkan pemberian *reward/punishment* terhadap karyawan/unit pelaksananya. Jika SOP-SOP tersebut

dianggap sudah tidak lagi sesuai dengan kebutuhan, maka SOP yang ada akan dimodifikasi atau ditambahkan SOP yang baru sesuai permasalahan yang muncul.

Tabel 8.1. SPM konvensional untuk komunikasi pasar dan penjualan

No	Alat	Tujuan	Unit yang bertanggungjawab
1.	SOP riset pemasaran	Merancang dan memastikan terpatuhinya strategi pemasaran perusahaan.	Pemasaran
2.	SOP pembagian wilayah pemasaran.	Menghindari konflik internal sesama pemasar, memastikan terpatuhinya strategi pemasaran perusahaan, dan menjaga citra perusahaan.	
3.	SOP penawaran produk.	Memastikan terpatuhinya strategi pemasaran perusahaan dan menjaga citra perusahaan.	
4.	SOP pembuatan <i>post</i> untuk media sosial.		
5.	SOP layanan pelanggan		
6.	SOP promosi dan penyelenggaraan kegiatan publik.		
7.	SOP penetapan harga jual.	Memastikan terpatuhinya strategi pemasaran perusahaan, menghindari kerugian dalam transaksi dan menghindari penggelapan keuangan.	
8.	SOP pelatihan pemasar.	Memastikan terpatuhinya strategi pemasaran perusahaan.	
9.	SOP <i>entertainment</i>	Menjaga citra perusahaan dan menghindari penggelapan keuangan.	
10.	SOP pembuatan kontrak,	Menghindari kerugian dalam transaksi dan menghindari penggelapan keuangan.	Legal
11.	SOP pengeluaran beban pemasaran,		Akuntansi dan keuangan
12.	SOP penerimaan hasil penjualan.		
13.	Target-target penjualan dan pangsa pasar.	Memastikan agar produktivitas penjualan terjaga dan berkembang.	Pemasaran
14.	Target-target rasio beban pemasaran terhadap penjualan, jumlah beban pemasaran, dan profit.	Memastikan agar ada efisiensi pemasaran dan profitabilitas.	

Selain itu, alat-alat pengendalian juga menggunakan target-target penjualan, pangsa pasar, rasio beban pemasaran terhadap penjualan, jumlah beban pemasaran, dan profit. Target-target tersebut dinyatakan dalam berbagai periode waktu untuk *monitoring* secara berkala, misalkan: bulanan, triwulan, semester, dan tahunan. Target-target tersebut juga dapat dibagi lebih jauh sesuai dimensi yang diinginkan, misalkan: wilayah/geografi, jenis produk, tipe pelanggan, metode penjualan (*online/offline*), jalur distribusi, dan sebagainya.

Tujuan dari target-target tersebut adalah untuk memastikan agar produktivitas penjualan terjaga dan berkembang, serta memastikan agar ada efisiensi pemasaran dan profitabilitas. Pencapaian aktual akan dibandingkan dengan targetnya sebagai evaluasi kinerja, diberi *reward* atau *punishment* sesuai hasil evaluasi, dan dilakukan tindak lanjut untuk perbaikan produktivitas dan efisiensi. *Reward* atau *punishment* dapat diberikan kepada individu, kelompok, maupun kombinasi keduanya.

Kombinasi penggunaan SOP dan target mencerminkan pengendalian hasil dan proses. Penggunaan SOP yang ketat adalah untuk menciptakan kepatuhan karyawan yang makin tinggi. Pengendalian yang cenderung menekankan pada target adalah untuk mendorong kreativitas karyawan untuk melakukan apapun demi mencapai produktivitas dan efisiensi yang dikehendaki.

Sebagaimana dalam pengendalian konvensional untuk aktivitas lainnya, ada beberapa kelemahan dari pengendalian semacam ini:

1. Tidak ada jaminan bahwa praktek aktivitas pemasaran dan penjualan yang dilakukan di lapangan dilandasi etika dan kesadaran penuh demi kebaikan pelanggan, masyarakat luas dan lingkungan. Beberapa contoh praktek tidak etis adalah: melakukan praktek monopoli/oligopoli harga, menyembunyikan informasi yang dianggap “merugikan” perusahaan ke pasar, membohongi publik, melanggar hukum yang berlaku, memanfaatkan masalah sosial untuk menciptakan ketergantungan pada produk perusahaan, dan sebagainya. Ini karena fokus dari pengendalian tersebut pada profitabilitas yang dihasilkan.
2. SPM konvensional berpotensi mendorong karyawan untuk selalu menggunakan pertimbangan manfaat finansial pribadi dalam melakukan atau tidak melakukan sesuatu. Ini berpotensi membuat karyawan menjadi stres dan mendorong karyawan untuk melakukan apapun juga demi mendapatkan hasil penilaian kinerja yang bagus dan insentif yang dijanjikan. Fokus kepedulian terhadap pelanggan, masyarakat, dan lingkungan hidup berpotensi terabaikan.
3. SPM konvensional cenderung mengabaikan kemampuan pengguna dalam mempertimbangkan baik/buruknya sebuah produk. Hal ini dapat terjadi jika pengguna dan pelanggan adalah pihak yang berbeda. Misalkan, seorang anak

- karena terpicu dengan iklan yang menyesatkan tentang sebuah produk akan menekan orang tuanya untuk membeli produk tersebut untuknya.
4. Aktivitas pemasaran dan penjualan menjadi “senjata” untuk menjatuhkan perusahaan lain yang dianggap sebagai pesaing. Ini dapat berupa melakukan perang harga untuk menyingkirkan perusahaan lain yang lebih lemah kemampuan finansialnya, melakukan kampanye negatif untuk menjatuhkan produk “pesaing”, menghalangi ketersediaan produk perusahaan lain di pasar, dan sebagainya.
 5. Rasionalitas ekonomi sempit dan mentalitas transaksional yang dibangun perusahaan dengan pelanggan dan masyarakat umum, pada gilirannya dapat membentuk sikap anggota organisasi terhadap perusahaan. Anggota organisasi dapat memandang hubungannya dengan perusahaan sebagai komitmen yang bersifat transaksional. Sebagai akibatnya, loyalitas mereka terhadap perusahaan sesungguhnya adalah loyalitas terhadap *reward* yang diinginkan, bukan berdasarkan niatan baik atau nilai-nilai positif tertentu yang melampaui materi dan kekuasaan. Anggota organisasi menjadi mudah dibajak atau melakukan tindakan negatif tertentu jika dianggapnya perusahaan tidak lagi memberikan keuntungan buatnya. Tidak jarang setelah ia keluar, seluruh pelanggan yang ditanganinya ikut dibawa ke perusahaan yang baru.

Kelemahan di atas perlu diperhatikan oleh sebuah perusahaan dalam mempertimbangkan bentuk pengendalian yang akan diterapkan. Pengendalian yang hanya berfokus pada profitabilitas dan rasionalitas ekonomi menciptakan ilusi keterpisahan antara perusahaan/karyawan dengan pihak lain, yaitu: *kebahagiaan dapat diwujudkan dengan mengambil sesuatu dari orang/pihak lain*. Perusahaan dan karyawan cenderung menganggap pelanggan adalah sekedar sumber pendapatan bagi mereka. Jika bukan perusahaan/saya yang mengeksploitasi pelanggan, maka perusahaan/orang lain yang akan melakukannya. Karenanya, perusahaan lain yang menghasilkan produk sejenis atau karyawan lain adalah pesaing yang mengancam dan karenanya harus dikalahkan. Hubungan antara perusahaan/karyawan dengan pelanggan berpotensi tereduksi menjadi sekedar hubungan transaksional tanpa kepedulian atau ikatan emosional apapun. Sedangkan hubungan antara karyawan dengan karyawan lain berpotensi menjadi hubungan

antar pesaing yang saling mengalahkan. Pengendalian manajemen, dengan demikian, menjadi alat yang berpotensi membuat karyawan menjadi egois dan menempatkan kepentingan dirinya di atas segala sesuatunya.

Dalam jangka pendek, aktivitas komunikasi pasar dan penjualan semacam ini mungkin mendatangkan keuntungan bagi perusahaan. Namun cepat atau lambat, cara berpikir yang transaksional dan egois akan mendatangkan dampak negatif bagi perusahaan/karyawan itu sendiri. Praktek-praktek pemasaran dan penjualan yang tidak memikirkan kepentingan pelanggan, masyarakat, dan lingkungan tentunya akan memupus kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan/karyawan tersebut.

Bagian selanjutnya akan menjelaskan bagaimana SPM dapat digunakan untuk memastikan aktivitas komunikasi pemasaran dan penjualan dapat memiliki akuntabilitas yang holistik ke seluruh *stakeholders* internal dan eksternalnya dan sesuai dengan prinsip bisnis berbasis spiritualitas yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan masyarakat, sesuai prinsip di awal bab ini. Hal ini akan menghasilkan modal sosial yang strategis bagi perusahaan dan mendukung *sustainable development*.

8.3. Pengendalian manajemen berbasis spiritualitas untuk komunikasi pasar dan penjualan

Sebagaimana dijelaskan di bab-bab sebelumnya, perusahaan merupakan bagian dari rantai pasok (*supply chain*) yang lebih luas dalam menghasilkan barang/jasa bagi masyarakat. Perusahaan memiliki keterkaitan dengan *stakeholders* yang berada dalam posisi *upstream* dan *downstream*. Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan merupakan aktivitas yang berhubungan dengan proses internal di dalam perusahaan dan dampaknya terhadap rantai *downstream* bisnis dari perusahaan. Ini meliputi seluruh aktivitas terkait pemberian informasi pada produk yang ditawarkan perusahaan (komposisi, cara pemakaian, dan cara pembuangan), kampanye pemasaran, layanan penjualan, dan membangun relasi dengan pelanggan. Perusahaan perlu untuk memastikan agar bisnisnya turut berkontribusi dalam upaya peningkatan kualitas hidup masyarakat dan konservasi lingkungan hidup di sepanjang rantai pasok *upstream*-nya.

Tabel 8.2. SPM berbasis spiritualitas untuk komunikasi pasar dan penjualan

Aktivitas kunci	Alat pengendalian	Mekanisme pengendalian	Unit yang bertanggung jawab	Keterkaitan dengan SDG 2030
Kampanye pemasaran	<p>Identifikasi dan daftar mitra yang memiliki kepedulian dengan upaya pemberdayaan masyarakat dan/atau konservasi lingkungan; SOP untuk pemilihan mitra untuk pelaksanaan komunikasi pasar sesuai daftar di atas; SOP pembinaan/ pengembangan masyarakat sasaran; SOP penawaran produk; SOP penyebaran informasi ke publik; SOP pembuatan <i>post</i> untuk media sosial; SOP layanan pelanggan; SOP sosialisasi cara penggunaan dan <i>disposal</i> produk; SOP promosi dan penyelenggaraan kegiatan publik; SOP untuk menjaga keamanan data dan privasi pelanggan; dan SOP pelatihan pemasar. SOP-SOP tersebut menekankan pada penyelenggaraan dan muatan kampanye pemasaran yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup (prinsip bisnis berbasis spiritualitas no 10).</p> <p>Target-target jumlah keluhan pelanggan dan masyarakat yang mengalami masalah karena kurangnya informasi; % keluhan pelanggan dan masyarakat yang terselesaikan; jumlah masyarakat yang dijangkau dalam kampanye pemasaran; nol kasus pelanggaran regulasi tentang perlindungan konsumen, dampak sosial, dan dampak lingkungan hidup akibat kampanye pemasaran; % konsumsi sumber daya alam (SDA); % penggunaan energi terbarukan; % penggunaan bahan daur ulang; dan % penggunaan bahan yang tidak ramah lingkungan.</p>	<p>Pengendalian proses melalui pelaksanaan SOP, monitoring, dan evaluasi serta tindak lanjutnya.</p> <p>Pengendalian hasil melalui perbandingan antara target pencapaian dengan realisasi pencapaian, evaluasi, pemberian insentif, dan tindak lanjut.</p>	Pemasaran; <i>Community relations</i>	<p>3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 4) Pendidikan bermutu; 5) Keadilan gender; 6) Akses air bersih dan sanitasi; 7) Energi bersih dan terjangkau; 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan; 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab; 13) Penanganan perubahan iklim; 14) Menjaga ekosistem laut; 15) Menjaga ekosistem darat; 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat; dan 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan.</p>
Penjualan	<p>SOP untuk menjaga keamanan data dan privasi pelanggan.</p> <p>Target-target jumlah keluhan pelanggan terkait keamanan data dan privasi pelanggan; dan jumlah keluhan pelanggan terkait keamanan data dan privasi pelanggan yang terselesaikan.</p>		Pemasaran	<p>12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab; 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat.</p>

<p>Penanganan terhadap karyawan yang terlibat dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan</p>	<p>SOP untuk penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil.</p> <p>Target kepuasan kerja karyawan; target kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya); <i>employee turnover</i>; target jumlah keluhan karyawan; dan target % jumlah keluhan yang terselesaikan.</p>		<p>Pemasaran dan SDM</p>	<p>3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 5) Kesetaraan gender; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; dan 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.</p>
<p>Rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju)</p>	<p>Daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai pemasar; dan SOP rekrutmen.</p> <p>Target-target jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut; dan dampak sosial terhadap masyarakat sasaran.</p>		<p>Pemasaran; SDM; <i>Community relations</i></p>	<p>1) Menghapus kemiskinan; 2) Mengakhiri kelaparan; 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan; 5) Kesetaraan gender; 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi; 10) Mengurangi ketimpangan; 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat; 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan.</p>

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan bukan sekedar aktivitas untuk meyakinkan calon pembeli agar terjadi transaksi, namun untuk membantu calon pembeli menyadari kebutuhan dirinya (*needs*) dan dapat menilai dengan sadar penuh apakah produk yang ditawarkan dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Jadi, spiritualitas dalam pemasaran hanya dapat muncul jika produk yang dijual memang membawa manfaat positif bukan sekedar memenuhi keinginan/kesenangan belaka (*wants*). Pengendalian manajemen membantu mewujudkan sikap saling mencintai, menghargai, dan mempercayai di antara perusahaan dan pasar. Perusahaan perlu mendengar dan memahami dengan sungguh-sungguh apa yang menjadi kebutuhan pasar dan melakukan upaya untuk memenuhinya dengan cara-cara yang positif. SPM berbasis spiritualitas tidak meniadakan alat-alat SPM konvensional, namun mengembangkannya agar mencakup aspek-aspek yang lebih luas.

Kepedulian terhadap pemilik/investor diwujudkan dalam bentuk evaluasi kinerja anggota organisasi yang mendukung pertumbuhan dan kesehatan finansial perusahaan sebagaimana indikator-indikator dan reward/punishment yang sudah ada pada SPM konvensional di bagian sebelumnya. Sebaliknya, SPM berbasis spiritualitas adalah memastikan agar aktivitas komunikasi pasar dan penjualan dapat mendatangkan kebaikan bagi pihak-pihak di luar investor/pemilik.

Ada empat pusat kepedulian yang berfokus pada *stakeholders* di luar pemilik/investor, yaitu: pelanggan, karyawan yang terkait dengan komunikasi pasar dan penjualan, masyarakat umum, dan lingkungan hidup. Melalui aktivitas komunikasi pasar dan penjualan, perusahaan membantu menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup. Bagian-bagian selanjutnya akan menjelaskan bagaimana SPM berbasis spiritualitas memastikan kinerja organisasi (unit/divisi/departemen dan anggota organisasi) dapat mendukung akuntabilitas holistik perusahaan terhadap empat pusat kepedulian tersebut.

8.3.1. Pusat kepedulian: Pelanggan

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan memiliki dampak terhadap kesehatan dan keamanan pelanggan/pengguna produknya di sepanjang siklus hidup produk tersebut. Dalam aktivitas ini, perusahaan perlu meminimalisasi dampak tersebut melalui komunikasi pasar yang transparan sesuai

ketentuan/regulasi yang berlaku dan dengan cara yang dapat dipahami oleh pelanggan/pengguna produk sebelum mereka mengambil putusan pembelian.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap pelanggan, tujuan dari pengendalian manajemen untuk komunikasi pasar dan penjualan adalah:

1. Memastikan agar pelanggan/pengguna sadar penuh tentang dampak produk terhadap dirinya, masyarakat, dan lingkungan hidup sebelum memutuskan untuk membeli dan menggunakannya. Dengan demikian, pelanggan teredukasi agar mereka tidak hanya peduli pada manfaat produk untuk dirinya sendiri, namun juga turut berkontribusi dalam upaya pemberdayaan masyarakat dan pelestarian lingkungan hidup.
2. Memastikan agar keamanan data dan privasi data pelanggan terlindungi.

Pusat kepedulian pelanggan ada di tiga aktivitas kunci: 1) kampanye pemasaran; dan 2) penjualan. Unit-unit yang bertanggungjawab sebagai *responsibility centres* adalah: pemasaran dan *community relations*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam. SPM ini mengkombinasikan pengendalian hasil dan proses (lihat Tabel 8.2):

Pengendalian proses

Pengendalian proses menggunakan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) SOP penawaran produk;
- 2) SOP penyebaran informasi ke publik;
- 3) SOP pembuatan *post* untuk media sosial;
- 4) SOP sosialisasi cara penggunaan dan *disposal* produk
- 5) SOP layanan pelanggan;
- 6) SOP pelatihan pemasar;
- 7) SOP promosi dan penyelenggaraan kegiatan publik;
- 8) SOP untuk menjaga keamanan data dan privasi pelanggan

SOP-SOP tersebut menekankan pada penyelenggaraan, metode, dan muatan kampanye pemasaran yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup (prinsip bisnis berbasis spiritualitas no 10). Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi

tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil yang digunakan menggunakan berbagai target yaitu:

- 1) Target jumlah keluhan pelanggan dan masyarakat yang mengalami masalah karena kurangnya informasi;
- 2) Target % keluhan pelanggan karena kurangnya informasi yang terselesaikan;
- 3) Target jumlah masyarakat yang dijangkau dalam sosialisasi cara penggunaan dan *disposal* produk;
- 4) Target nol kasus pelanggaran regulasi tentang perlindungan konsumen;
- 5) Target jumlah masyarakat yang dijangkau dalam kampanye pemasaran;
- 6) Target jumlah keluhan pelanggan terkait keamanan data dan privasi pelanggan;
- 7) Target jumlah keluhan pelanggan terkait keamanan data dan privasi pelanggan yang terselesaikan.
- 8) Target-target untuk input/bahan yang digunakan dalam pelaksanaan kampanye pemasaran, yaitu % konsumsi sumber daya alam (SDA); % penggunaan energi terbarukan; % penggunaan bahan daur ulang; dan % penggunaan bahan yang tidak ramah lingkungan.

Berbagai target di atas menunjukkan kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kualitas hidup pelanggan/penggunanya guna mencapai *sustainable development*. Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) mengevaluasi kinerja unit pemasaran secara periodik dengan membandingkan antara target dengan pencapaiannya, memberikan insentif/penghargaan untuk unit/karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut ke depan.

Komunikasi pasar dan penjualan yang dilakukan secara positif oleh tenaga pemasar akan memberikan pengalaman positif ke pelanggan. Dari pengalaman positif tersebut akan tercipta energi positif berupa *words of mouth* yang kuat. Para pelanggan akan secara antusias menceritakan pengalaman positif yang diperolehnya ke orang lain sebagai bentuk testimoni langsung yang bersifat independen. Komunikasi pasar selanjutnya tidak lagi

mengandalkan pada upaya yang dilakukan oleh perusahaan semata, namun menjadi sebuah *getok tular* (kegiatan berantai) dari satu pelanggan ke pelanggan lainnya. Pada akhirnya, sebagian besar kegiatan promosi justru dilakukan oleh para pelanggan itu sendiri. Jadi ada keterhubungan alami antara pelanggan, perusahaan, dan karyawan pemasar yang muncul dari adanya spiritualitas dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan.

SPM yang diterapkan dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan pada pusat kepedulian pelanggan mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang holistik. Jika dikaitkan dengan tujuan-tujuan SDG 2030, maka setiap aktivitas yang dilakukan dapat dikaitkan dengan satu/lebih tujuan:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab;
- 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat.

8.3.2. Pusat kepedulian: Karyawan

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan memiliki dampak terhadap kondisi kerja dan kesejahteraan karyawan yang terlibat dalam pelaksanaan aktivitas tersebut. Hubungan antara perusahaan dan karyawannya melibatkan hak dan kewajiban masing-masing yang perlu dibangun berdasarkan perjanjian kerja yang adil dan bermanfaat bagi kesejahteraan kedua belah pihak. Perusahaan juga perlu memastikan agar kondisi tempat kerja bagi karyawan tersebut aman, layak, dan sehat, baik untuk kesejahteraan fisik maupun mental mereka. Apabila hubungan kerja tersebut dapat membawa manfaat materi maupun spiritual bagi karyawan, maka kebahagiaan akan muncul di tempat kerja. Kebahagiaan ini, pada gilirannya, akan mendatangkan kinerja individual dan organisasional yang unggul dan mendukung visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap karyawan, tujuan dari pengendalian manajemen untuk komunikasi pasar dan penjualan adalah:

1. Memastikan bahwa aktivitas komunikasi pasar dan penjualan dilakukan dengan tidak melanggar hak dan kewajiban karyawan yang terlibat sesuai regulasi hukum yang berlaku.
2. Jika aktivitas tersebut mengandung risiko terhadap keselamatan dan kenyamanan kerja, perusahaan memiliki fasilitas pendukung yang dapat menetralkan dampak negatifnya terhadap karyawan terkait.
3. Memastikan bahwa karyawan perusahaan yang terlibat dan bertanggungjawab dalam komunikasi pasar dan penjualan mendapatkan kesejahteraan yang layak dan penilaian kinerja yang adil.

Pusat kepedulian karyawan ada di aktivitas kunci penanganan terhadap karyawan yang terlibat dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan Unit-unit yang bertanggungjawab sebagai *responsibility centres* adalah semua unit yang terlibat dalam aktivitas tersebut, yaitu: pemasaran, SDM, dan *community relations*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam. SPM ini mengkombinasikan pengendalian hasil dan proses (lihat Tabel 8.2):

Pengendalian proses

Pengendalian proses menggunakan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) SOP untuk penanganan keluhan karyawan;
- 2) SOP penilaian kinerja karyawan yang adil.

SOP-SOP tersebut memfasilitasi komunikasi di antara perusahaan dan karyawan untuk mengantisipasi dan menangani masalah yang mungkin terjadi. Keberadaan SOP tersebut membuat karyawan yang terlibat dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan dapat mengetahui dan memanfaatkannya untuk mendapatkan dukungan dari perusahaan jika ada kesulitan/masalah yang timbul sehubungan pelaksanaan tugasnya.

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil yang digunakan menggunakan berbagai target yaitu:

- 1) Target kepuasan kerja karyawan (survey);
- 2) Target kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya);
- 3) Target *employee turnover*;
- 4) Target jumlah keluhan karyawan;
- 5) Target % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan.

Berbagai target di atas mengukur kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan baik mental maupun fisik dari para karyawannya yang terlibat dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan. Secara periodik, manajemen pusat mengevaluasi kinerja bagian terkait untuk membandingkan antara target dengan pencapaiannya, memberikan insentif/penghargaan untuk unit/karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut perbaikan ke depan.

SPM yang diterapkan dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan pada pusat kepedulian karyawan akan mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang holistik. Jika dikaitkan dengan dengan SDG 2030, maka setiap aktivitas yang dilakukan memiliki keterkaitannya masing-masing dengan berbagai tujuan tersebut, yaitu:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 5) Kesetaraan gender;
- 8) Pekerjaan layak dan pertumbuhan ekonomi;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab.

8.3.3. Pusat kepedulian: Masyarakat umum

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan yang dilakukan perusahaan memberikan dampak sosial terhadap masyarakat, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dampak ini bisa bersifat positif (menguntungkan) maupun negatif (merugikan). Contoh dampak sosial yang positif bagi masyarakat adalah peningkatan kecerdasan literasi, kearifan lokal,

dan kesejahteraan ekonomi. Contoh dampak sosial yang negatif adalah meningkatnya kriminalitas, kerusakan pada kearifan lokal, budaya konsumtif, dan konflik horizontal antar anggota masyarakat. Interaksi antara perusahaan dan masyarakat akan membentuk hubungan timbal balik yang harmonis atau justru penuh dengan konflik. Hubungan yang penuh dengan konflik akan merugikan citra perusahaan dalam jangka panjang.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap masyarakat umum, tujuan dari SPM berbasis spiritualitas untuk komunikasi pasar dan penjualan adalah:

1. Memastikan agar aktivitas komunikasi pasar dan penjualan membawa dampak sosial yang positif terhadap masyarakat.
2. Memastikan agar perusahaan dapat turut berpartisipasi dalam upaya pemberdayaan masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju) dengan program-program yang mampu mengenali kebutuhan mereka secara efektif. Pemberdayaan ini penting karena yang diinginkan bukan menciptakan ketergantungan dari masyarakat sasaran terhadap perusahaan melainkan memberikan manfaat untuk kedua belah pihak.

Aktivitas-aktivitas kunci yang terkait dengan pusat kepedulian masyarakat umum adalah: 1) kampanye pemasaran; dan 2) rekrutmen karyawan dari masyarakat sasaran (setempat/rentan yang dituju). SPM berbasis spiritualitas dalam hal ini melibatkan hubungan antara manajemen pusat dengan beberapa unit/divisi/departemen sebagai *responsibility centres* yang dapat berkontribusi untuk pemberdayaan masyarakat. Unit-unit tersebut adalah pemasaran, SDM, dan *community relations*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam dalam struktur organisasinya. SPM yang dikembangkan dan diimplementasikan menggunakan berbagai bentuk pengendalian proses dan hasil yang digambarkan di tabel 8.2.

Pengendalian proses

Pengendalian proses dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan membutuhkan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

- 1) Identifikasi dan daftar mitra yang memiliki kepedulian dengan upaya pemberdayaan masyarakat dan/atau konservasi lingkungan;

- 2) SOP untuk pemilihan mitra untuk pelaksanaan komunikasi pasar sesuai daftar di atas;
- 3) SOP pembinaan/pengembangan masyarakat sasaran;
- 4) SOP pembuatan *post* untuk media sosial;
- 5) SOP promosi dan penyelenggaraan kegiatan publik;
- 6) Daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai pemasar;
- 7) SOP rekrutmen.

SOP-SOP tersebut memfasilitasi komunikasi dan interaksi di antara perusahaan dan masyarakat sasaran yang hendak diberdayakan. Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil yang digunakan dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan menggunakan berbagai target yaitu:

- 1) Target jumlah keluhan masyarakat yang mengalami masalah karena kurangnya informasi;
- 2) Target % keluhan masyarakat karena kurangnya informasi yang terselesaikan;
- 3) Target jumlah masyarakat yang dijangkau dalam kampanye pemasaran;
- 4) Target dampak sosial dari kampanye pemasaran terhadap masyarakat;
- 5) Target jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut;
- 6) Target dampak sosial dari rekrutmen masyarakat sasaran;
- 7) Target nol kasus pelanggaran regulasi tentang dampak sosial akibat kampanye pemasaran

Berbagai target di atas mengukur kemampuan perusahaan dalam memberdayakan masyarakat melalui aktivitas komunikasi pasar dan penjualan. Secara periodik, manajemen pusat mengevaluasi kinerja *responsibility centres* atau unit terkait dengan membandingkan antara target dengan pencapaiannya, memberikan insentif/penghargaan untuk

unit/karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut perbaikan ke depan.

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan dengan pusat kepedulian terhadap masyarakat di atas dapat dikaitkan dengan satu atau lebih tujuan-tujuan SDG 2030 yang relevan. Tujuan SDG 2030 yang relevan adalah:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 4) Pendidikan bermutu;
- 5) Kesetaraan gender;
- 6) Akses air bersih dan sanitasi;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab;
- 16) Perdamaian, keadilan, dan kelembagaan yang kuat;
- 17) Kemitraan untuk mencapai tujuan.

8.3.4. Pusat kepedulian: Lingkungan hidup

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan yang dilakukan oleh perusahaan dapat memiliki dampak terhadap lingkungan hidup, termasuk di antaranya: keragaman hayati, konservasi sumber daya alam, dan ekosistem. Perusahaan perlu memiliki kesadaran penuh untuk dapat mengidentifikasi, mengenali, dan memilih berbagai bentuk dan cara yang paling efektif dalam melakukan aktivitas tersebut tanpa harus mengorbankan dampaknya ke lingkungan hidup. Sebuah contoh yang sering ditemukan adalah materi promosi yang dicetak di atas kertas, dibungkus plastik, dan dibagikan secara acak ke sebuah kerumunan namun sesungguhnya tidak banyak yang membaca apalagi membawanya pulang. Contoh lain adalah pembuangan sisa produk yang sulit diurai atau berbahaya bagi lingkungan hidup, seperti sedotan plastik dan baterai.

Berangkat dari pusat kepedulian terhadap lingkungan hidup, tujuan dari SPM untuk aktivitas komunikasi pasar dan penjualan adalah:

1. Memastikan bahwa perusahaan dapat mengantisipasi atau menghindari berbagai dampak negatif dari aktivitas komunikasi pasar dan penjualan terhadap lingkungan hidup.

2. Memastikan agar perusahaan dapat berkontribusi dalam upaya konservasi sumber daya alam.
3. Membangun kemitraan strategis dengan berbagai kelompok masyarakat untuk melestarikan lingkungan hidup.

Aktivitas yang terkait dengan pusat kepedulian terhadap lingkungan hidup adalah kampanye pemasaran. SPM berbasis spiritualitas dalam hal ini melibatkan hubungan antara manajemen pusat dengan beberapa unit/divisi/departemen sebagai *responsibility centres* yaitu: pemasaran dan *community relations*. Tergantung pada struktur organisasi perusahaan, unit-unit tersebut dapat memiliki nama khusus dengan penempatan posisi yang beragam dalam struktur organisasinya. SPM yang dikembangkan dan diimplementasikan menggunakan berbagai bentuk pengendalian proses dan hasil yang digambarkan di tabel 8.2.

Pengendalian proses

Pengendalian proses yang digunakan dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan membutuhkan alat-alat pengendalian:

1. SOP penyebaran informasi ke publik;
2. SOP sosialisasi cara penggunaan dan *disposal* produk
3. Identifikasi dan daftar mitra yang memiliki kepedulian dengan upaya konservasi lingkungan;
4. SOP untuk pemilihan mitra untuk pelaksanaan komunikasi pasar sesuai daftar di atas;
5. SOP penawaran produk;
6. SOP pembuatan post untuk media sosial;
7. SOP layanan pelanggan;
8. SOP promosi dan penyelenggaraan kegiatan publik;

Manajemen pusat (atau bagian yang ditunjuk) memonitor kepatuhan unit-unit terkait dalam pelaksanaan berbagai SOP tersebut. Hasil evaluasi tersebut digunakan untuk melakukan penilaian kinerja terhadap unit-unit tersebut dan tindak lanjut secara terus menerus.

Pengendalian hasil

Pengendalian hasil yang dilakukan dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan menggunakan alat-alat pengendalian sebagai berikut:

1. Target jumlah masyarakat yang dijangkau dalam sosialisasi cara penggunaan dan *disposal* produk;
2. Target nol kasus pelanggaran regulasi tentang dampak lingkungan hidup akibat komunikasi pasar dan penjualan;
3. Target % konsumsi sumber daya alam (SDA) dalam kampanye pemasaran;
4. Target % penggunaan energi terbarukan dalam kampanye pemasaran;
5. Target % penggunaan bahan daur ulang dalam kampanye pemasaran;
6. Target % penggunaan bahan yang tidak ramah lingkungan dalam kampanye pemasaran.

Seluruh target di atas menunjukkan komitmen perusahaan dalam mendukung konservasi lingkungan hidup melalui aktivitas komunikasi pasar dan penjualannya. Secara periodik, manajemen pusat mengevaluasi kinerja bagian terkait dengan membandingkan antara target dengan pencapaiannya, memberikan insentif/penghargaan untuk unit/karyawan yang memiliki kinerja yang baik, dan menggunakan hasil evaluasi tersebut untuk tindak lanjut perbaikan ke depan.

Sumber daya alam yang digunakan perusahaan dalam komunikasi pasar dan penjualan adalah sebuah isu strategis yang perlu menjadi perhatian. Perkembangan teknologi digital melalui revolusi industri 4.0 memungkinkan sebagian acara/kegiatan dilakukan secara *online* dan *paperless*. Selain itu, transaksi ekonomi pada banyak kegiatan sehari-hari sudah dapat dilakukan secara elektronik sehingga mengurangi pemakaian kertas dan sumber daya alam lainnya. Meskipun penggunaan kertas belum sepenuhnya dapat dihilangkan karena kendala ekonomis, hukum, dan teknologi, perusahaan dapat secara bertahap menyusun berbagai rencana dan target kemajuan ke depannya untuk secara bertahap beralih ke penggunaan kertas daur ulang atau pemanfaatan teknologi digital secara lebih luas.

Untuk teknologi internet, kendala yang ada adalah tidak semua wilayah sudah terjangkau olehnya, khususnya wilayah yang relatif terpencil. Namun kegiatan ekonomi sebagian besar terjadi di kota-kota besar atau kompleks industri yang memiliki infrastruktur internet lebih baik. Penggunaan teknologi daring untuk kegiatan ekonomi akan sangat membantu untuk meningkatkan kinerja lingkungan hidup dari perusahaan. Bahkan penggunaan teknologi daring tidak hanya membantu upaya konservasi lingkungan hidup, namun juga dapat meningkatkan efisiensi bisnisnya. Ini bukan berarti aktivitas tatap muka langsung sama sekali tidak diperlukan, karena bagaimanapun manusia adalah makhluk sosial. Yang dibutuhkan adalah menimbang biaya dan manfaat antara penyelenggaraan kegiatan secara *online vs offline*. Tidak jarang yang menjadi tantangan terbesar bagi pelestarian alam bukan kelayakan ekonomisnya, namun justru kebiasaan para pelakunya yang menjadikannya zona nyaman di mana orang enggan untuk berubah.

SPM yang diterapkan dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan dapat mendukung aspek spiritualitas dalam bisnis perusahaan untuk menciptakan akuntabilitas yang baik khususnya terhadap lingkungan hidup. Tentunya setiap perusahaan memiliki kapasitas masing-masing yang spesifik dan berbeda-beda tergantung karakteristik produk dan pasarnya untuk melakukan konservasi lingkungan hidup. Dengan menjadikan SPM untuk memonitor dan mengevaluasi kontribusi perusahaan terhadap *sustainable development*, maka perusahaan akan lebih mampu untuk menyelaraskan kinerja ekonomis dan lingkungan hidupnya.

SPM tersebut memungkinkan perusahaan untuk berkontribusi terhadap tujuan-tujuan SDG 2030 yang relevan dengan aktivitas-aktivitas tersebut. Tujuan SDG 2030 yang relevan adalah:

- 3) Kesehatan yang baik dan kesejahteraan;
- 6) Akses air bersih dan sanitasi;
- 7) Energi bersih dan terjangkau;
- 11) Kota dan komunitas yang berkelanjutan;
- 12) Konsumsi dan produksi yang bertanggungjawab;
- 13) Penanganan perubahan iklim;
- 14) Menjaga ekosistem laut;
- 15) Menjaga ekosistem darat;

17) Kemitraan untuk mencapai tujuan

8.3.5. Integrasi misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam komunikasi pasar dan penjualan

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan perlu didasarkan pada penyelenggaraan dan muatan kampanye pemasaran yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup. Aktivitas-aktivitas ini tidak sekedar mengejar penjualan dan profit jangka pendek yang dihasilkan namun juga bertujuan untuk meningkatkan kualitas hidup pelanggan dan masyarakat sekaligus mendukung pelestarian lingkungan hidup.

Integrasi di antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup merupakan prinsip nomer 3 dari prinsip bisnis berbasis spiritualitas yang bersifat fundamental (lihat bab 2). Prinsip ini menekankan perusahaan untuk menyelaraskan antara kesehatan dan pertumbuhan finansialnya dengan kemampuannya dalam menyelesaikan berbagai masalah yang ada di sekitarnya dalam rangka mendukung *sustainable development*. Dalam hal ini, perusahaan perlu melakukan harmonisasi dalam memenuhi kepentingan seluruh *stakeholders*-nya, termasuk investor/pemilik, pemerintah, pengguna produk, karyawan, masyarakat, dan lingkungan hidup. Karena itu, penting bagi sebuah perusahaan untuk memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi bisnis yang dapat merepresentasikan kebutuhan seluruh *stakeholders* yang ada dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan.

Pada saat visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan sudah berwawasan *sustainable development*, maka perusahaan dapat menggunakan SPM berbasis spiritualitas untuk mendukung pencapaiannya. Integrasi diantara kinerja ekonomi, sosial, dan lingkungan hidup menunjukkan kemampuan organisasional perusahaan dalam membangun rantai pasok *downstream* (hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya) yang *sustainable*. Desain dan implementasi SPM yang ada tidak saja berorientasi pada kinerja produktivitas, efisiensi, dan profitabilitas (sebagaimana SPM konvensional), namun juga berorientasi pada kinerja perusahaan untuk menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup (lihat tabel 8.3).

Tabel 8.3. Integrasi misi komersial, sosial dan lingkungan hidup dalam komunikasi pasar dan penjualan untuk setiap *responsibility centre*

No	<i>Responsibility centres</i> yang dikendalikan	Alat-alat pengendalian manajemen yang digunakan
1.	Pemasaran	<p>Pengendalian proses: Berbagai SOP untuk penawaran produk; penyebaran informasi ke publik; pembuatan <i>post</i> untuk media sosial; layanan pelanggan; sosialisasi cara penggunaan dan <i>disposal</i> produk; promosi dan penyelenggaraan kegiatan publik; untuk menjaga keamanan data dan privasi pelanggan; dan pelatihan pemasar. SOP-SOP tersebut menekankan pada penyelenggaraan dan muatan kampanye pemasaran yang mengutamakan cinta kasih, inklusivitas, edukasi, perdamaian, dan membangun kecerdasan dengan tetap menjaga pelestarian lingkungan hidup (prinsip bisnis berbasis spiritualitas no 10). Selain itu juga SOP-SOP untuk penanganan keluhan karyawan; penilaian kinerja karyawan yang adil; rekrutmen dari masyarakat sasaran yang hendak diberdayakan (setempat/rentan); riset pemasaran; pembagian wilayah pemasaran; penetapan harga jual; <i>entertainment</i>; pembuatan kontrak; pengeluaran beban pemasaran; dan penerimaan hasil penjualan.</p> <p>Pengendalian hasil: Target-target jumlah keluhan pelanggan dan masyarakat yang mengalami masalah karena kurangnya informasi; % keluhan pelanggan dan masyarakat yang terselesaikan; jumlah masyarakat yang dijangkau dalam kampanye pemasaran; nol kasus pelanggaran regulasi tentang perlindungan konsumen, dampak sosial, dan dampak lingkungan hidup akibat kampanye pemasaran; % konsumsi sumber daya alam (SDA); % penggunaan energi terbarukan; % penggunaan bahan daur ulang; % penggunaan bahan yang tidak ramah lingkungan; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut; penjualan dan pangsa pasar; efisiensi beban pemasaran; dan profit.</p>
2.	<i>Community relations</i>	<p>Pengendalian proses: Identifikasi dan daftar mitra yang memiliki kepedulian dengan upaya pemberdayaan masyarakat dan/atau konservasi lingkungan; dan berbagai SOP untuk pemilihan mitra untuk pelaksanaan komunikasi pasar sesuai daftar di atas; pembinaan/ pengembangan masyarakat sasaran; daftar kelompok masyarakat sasaran yang memiliki potensi untuk direkrut sebagai pemasar; rekrutmen; penanganan keluhan karyawan; dan penilaian kinerja karyawan yang adil.</p> <p>Pengendalian hasil: Target-target jumlah masyarakat sasaran yang dibina dan direkrut; dampak sosial terhadap masyarakat sasaran; kepuasan kerja karyawan di unitnya; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya) di unitnya; <i>employee turnover</i> di unitnya; jumlah keluhan karyawan di unitnya; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan di unitnya; dan efisiensi program.</p>
3.	SDM	<p>Pengendalian proses: berbagai SOP untuk rekrutmen; penilaian kinerja yang adil; dan penanganan keluhan karyawan.</p> <p>Pengendalian hasil; kepuasan kerja karyawan; kesejahteraan dan kesehatan karyawan (beserta keluarganya); <i>employee turnover</i>; jumlah keluhan karyawan; % jumlah keluhan karyawan yang terselesaikan; jumlah masyarakat sasaran yang direkrut sebagai karyawan; dan efisiensi.</p>

SPM merupakan sebuah sistem yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan dari rencana tersebut, monitoring pencapaiannya, evaluasi berkala, dan tindak lanjut. Perencanaan yang dilakukan didasari oleh apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi. Dalam pelaksanaannya, manajemen puncak perlu mengarahkan dan memotivasi agar seluruh unit dan anggota organisasi yang terlibat dapat bekerjasama dan berkontribusi untuk pencapaiannya. Ini memerlukan rancangan *reward* dan *punishment* serta motivasi intrinsik dari setiap anggota organisasi yang melaksanakannya. Dengan demikian SPM membutuhkan rencana yang jelas dan rencana tersebut dikomunikasikan secara menyeluruh ke unit-unit yang terlibat. Dari evaluasi berkala yang dilakukan, perusahaan dapat menentukan tindakan perbaikan ke depannya, misalkan menambah investasi, perbaikan efisiensi aktivitasnya, merevisi strategi yang selama ini dijalankan, memodifikasi parameter/ukuran kinerja yang dipakai (ditingkatkan karena terlalu mudah dicapai atau diturunkan karena tidak realistis), dan mengganti/menambah karyawan yang terlibat agar lebih sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan. Dengan mekanisme ini, tiga masalah pengendalian (tidak tahu, tidak mau, dan tidak mampu) yang menghambat pencapaian visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan dapat diminimalisir atau dieliminasi.

Dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan, ada tiga unit yang terlibat sebagai *responsibility centres*, yaitu: pemasaran, *community relations*, dan SDM. Perusahaan perlu menyampaikan ke unit-unit apa yang menjadi visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan serta bagaimana peran masing-masing unit tersebut. Perusahaan juga memberikan dukungan dalam bentuk alokasi dana, pendelegasian wewenang sesuai *job description* setiap unit, dan komitmen manajemen puncak untuk mendukung pelaksanaannya. Secara berkala, manajemen puncak akan meminta pertanggungjawaban dari pendelegasian wewenang yang diberikan ke setiap unit dalam bentuk pengukuran kinerja dengan menggunakan alat-alat pengendalian proses dan hasil di atas

Kinerja *responsibility centres* yang terlibat dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan (pemasaran, *community relations*, dan SDM) dan anggota organisasi dinilai secara lengkap dari berbagai kepentingan *stakeholders* dan kontribusinya dalam mencapai visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan di atas. Penggunaan alat-alat dan mekanisme dari pengendalian proses dan hasil diimplementasikan di setiap unit terkait sesuai wewenang dan tanggungjawabnya masing-masing. Pada saat *monitoring*, evaluasi kinerja,

reward/punishment, dan tindak lanjut dilakukan secara terus menerus, maka keselarasan tujuan dan perilaku di antara unit-unit yang ada, individu/karyawan yang terlibat dan organisasi secara keseluruhan akan lebih mudah untuk tercipta sehingga ini akan melahirkan kinerja organisasional yang unggul dalam mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup perusahaan. Jadi, ada sebuah interaksi yang berkelanjutan di antara manajemen puncak, selaku atasan yang melakukan pengendalian, dengan unit-unit dan karyawan yang terlibat, selaku bawahan yang dikendalikan, untuk memastikan agar aktivitas komunikasi pasar dan penjualan berjalan selaras dengan visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan.

Pengendalian proses dan hasil ini juga perlu didukung oleh pengendalian budaya yang sudah dibahas di bab 5. Pengendalian budaya tersebut dilandasi oleh nilai-nilai budaya organisasi yang berbasiskan pada nilai-nilai welas asih; keterbukaan; kerjasama; inovasi/kreativitas; dan menghargai keberagaman. Hal ini akan memunculkan iklim kerja yang kondusif untuk membangun akuntabilitas holistik perusahaan terhadap seluruh *stakeholders*, baik internal maupun eksternal. Kombinasi antara pengendalian budaya, proses, dan hasil adalah landasan untuk menciptakan kinerja organisasional perusahaan yang unggul dan selaras dengan *sustainable development*.

8.4. Studi kasus komunikasi pasar dan penjualan

Studi kasus yang digunakan dalam bab ini adalah Bank Central Asia (BCA), salah satu bank terbesar Indonesia (<https://www.bca.co.id/en/tentang-bca/korporasi/sejarah-bca>). Pada tahun 2020, BCA memiliki total aset sekitar Rp 1075 T, total kredit Rp 574 T, 1248 kantor cabang, 17.623 mesin ATM, 24 juta rekening nasabah, dan 24.600 karyawan (BCA, 2021). Menurut Forbes' List of The World's Best Bank 2020, BCA menduduki peringkat pertama di Indonesia.

Sejarah BCA dapat ditelusuri ke sebuah perusahaan yang berdiri pada tahun 1955 dengan nama NV Perseroan Dagang Dan Industrie Semarang Knitting Factory. Pada tahun 1975, nama perusahaan berubah menjadi PT Bank Central Asia (BCA) dan mendapat ijin untuk beroperasi sebagai bank devisa. Pada tahun 1980an BCA memanfaatkan deregulasi sektor perbankan di Indonesia dengan memperluas jaringan kantor secara nasional. BCA

kemudian melakukan pengembangan strategis dalam teknologi informasi, dengan menerapkan *online system* untuk jaringan kantor cabang, dan meluncurkan Tabungan Hari Depan (Tahapan) BCA. Tahun 1990an, BCA menjadi bank Indonesia pertama yang meluncurkan layanan ATM (*Automated Teller Machine*).

Sebagai akibat dari krisis keuangan Asia tahun 1998, BCA dimasukkan dalam program rekapitalisasi dan restrukturisasi dari Badan Penyehatan Perbankan Nasional (BPPN). Pada tahun 1999, rekapitalisasi BCA selesai dan Pemerintah Indonesia melalui BPPN menguasai 92,8% saham BCA sebagai hasil pertukaran dengan Bantuan Likuiditas Bank Indonesia (BLBI). Tahun 2000an BCA mulai menjadi perusahaan publik yang sahamnya diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia dan tahun 2005 seluruh saham pemerintah telah dilepas ke investor strategis dan masyarakat. Saat ini kepemilikan BCA adalah 54,94% oleh PT Dwimuria Investama Andalan dan 45,06% oleh masyarakat (BCA, 2021).

BCA merupakan pelopor di Indonesia dalam berbagai inovasi untuk perbaikan layanan perbankan ke nasabah dan masyarakat umum. Beberapa inovasi tersebut adalah: kartu prabayar, Flazz Card, layanan Weekend Banking, gerai layanan perbankan digital MyBCA yang dapat digunakan secara mandiri, aplikasi BCA mobile, *internet banking*, aplikasi *e-commerce* dan *cashless payment settlement*, dan lain-lain. Langkah-langkah yang diambil BCA membuatnya menjadi salah satu bank yang paling banyak digunakan untuk transaksi bisnis dan individual.

BCA termasuk salah satu perusahaan yang mendukung SDG 2030 dan secara rutin membuat *sustainability report*. Pada tahun 2019, BCA membentuk Sub Divisi Environment, Sustainability and Governance (ESG) yang berada di bawah Divisi Sekretariat dan Komunikasi Perusahaan, yang bertanggung jawab kepada Direktur Keuangan dan Perencanaan. Unit ESG bekerja sama dengan berbagai unit lain dalam menanamkan aspek keberlanjutan secara strategis dan terintegrasi di BCA.

Pada tahun 2020 Indonesia mengalami pandemi COVID 19. Pandemi tersebut telah banyak mengubah cara manusia berpikir dan beraktivitas secara fundamental. Sejalan dengan pengetatan regulasi oleh pemerintah terkait interaksi di ruang publik dan untuk memperkecil risiko penularan di antara karyawan, nasabah, dan masyarakat, maka BCA mendayagunakan infrastruktur dan layanan berbasis internetnya untuk mendukung hal

tersebut tanpa mengorbankan aktivitas ekonominya (BCA, 2021). Beberapa contoh parameter *sustainability* yang menjadi dasar pengembangan dan operasi bisnisnya disajikan pada tabel 8.4.

Tabel 8.4. Parameter *sustainability* BCA (BCA, 2021)

Tindakan	Alat pengendalian	Target 2021
Peningkatan layanan <i>digital banking</i> melalui optimalisasi penggunaan sistem IT.	Target jumlah rekening baru melalui <i>digital banking</i> ;	Pembukaan 2 juta rekening baru melalui digital banking; Indeks <i>customer engagement</i> (CE) 4,65 (dari skala 5); Indeks branch service quality (BSQ) 4,7 (dari skala 5).
Penguatan sistem IT untuk keamanan data dan privasi nasabah	Sistem Manajemen Keamanan Informasi pada <i>Data Center Network Services</i> dan <i>Data Center Operation Services</i> beserta SOP pendukungnya.	Nihil pengaduan terkait privasi dan keamanan data.
Pencegahan kejahatan keuangan mencakup anti fraud, anti-korupsi, anti pencucian uang, serta anti pendanaan terorisme (APU/PPT).	Fungsi Biro Anti Fraud; Satuan Kerja Kepatuhan; <i>Whistleblowing System</i> ; audit berkala minimal tiga tahun sekali; <i>Three Lines of Defence</i> ; SOP pendukungnya; dan indikator teknis realisasinya.	Tidak ada <i>major fraud</i> .
Pemberian pendidikan literasi keuangan dan perbankan ke masyarakat untuk mendukung perekonomian nasional.	Pendirian Biro Inklusi Keuangan; Pencapaian target jumlah agen, jumlah rekening, jumlah peserta literasi keuangan.	Tahun 2021 kegiatan literasi dan inklusi keuangan mencapai 105.500 peserta.
Pelaksanaan program Laku BCA untuk masyarakat yang memiliki kendala teknis dan administratif dalam menggunakan layanan perbankan. Program ini merupakan gagasan dari OJK untuk mendukung pengembangan ekonomi masyarakat.	Jumlah agen, jumlah rekening; dan jumlah simpanan	Target tahun 2021: Jumlah agen 2850 orang Jumlah rekening 236.000 Jumlah simpanan Rp 21 milyar
Pemakaian energi yang bijaksana dan pengurangan emisi gas rumah kaca dalam menjalankan kegiatan operasionalnya.	Perhitungan efisiensi energi dan emisi yang dihasilkan dari kantor-kantor pusat dan cabang.	Belum berupa target. Tahun 2020 memulai perhitungan emisi CO2 pada kegiatan perbankan di enam gedung kantor pusat dan 115 dari 138 Kantor Cabang Utama sebagai upaya memitigasi dampak negatif dari pemanasan global.

Pemberian layanan perbankan ke masyarakat kecil merupakan bagian dari aktivitas komunikasi pasar dan penjualan yang tidak selalu menguntungkan dari segi bisnis dibandingkan dengan layanan perbankan terhadap perusahaan besar/menengah/kecil. Ini

dikarenakan karakteristik layanan dan besaran dana yang diperoleh tidak selalu sebanding dengan manfaat finansial yang diperoleh bank. Namun aktivitas ini sangat dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi nasional dan menyelesaikan masalah sosial yang dihadapi masyarakat dan diharapkan dapat meningkatkan kualitas hidup mereka.

Program Laku BCA adalah untuk masyarakat yang memiliki kendala teknis dan administratif dalam menggunakan layanan perbankan dan ini sesuai dengan himbauan dari Otoritas Jasa keuangan (OJK) untuk memberdayakan masyarakat kecil secara ekonomi. Program Laku ditujukan agar masyarakat kecil mau dan mampu membuka rekening simpanan atau tabungan perorangan dengan persyaratan yang mudah dipenuhi. Transaksinya dilakukan di tempat agen yang berlokasi di sekitar area masyarakat dan bukan bertransaksi di kantor cabang BCA. Dalam pelaksanaannya, program ini membutuhkan kolaborasi yang erat di antara aktivitas penciptaan output yang merancang produk/program dan aktivitas komunikasi pasar dan penjualan (yang mensosialisasikan dan melatih masyarakat untuk menjadi agen dan mencari nasabah).

Program Laku tersebut tidak dapat dievaluasi dari nilai komersialnya dalam jangka pendek. Namun jika kita menggunakan perspektif jangka panjang, maka akan nampak keselarasan nilai komersial dan sosial. Jika jumlah masyarakat yang dapat memiliki akses ke layanan perbankan meningkat, maka dalam jangka panjang mereka akan lebih diberdayakan untuk mampu mengembangkan aktivitas ekonominya dan sekaligus memiliki keamanan yang lebih baik untuk menyimpan uang sebagai modal kerja di kemudian hari. Dengan cara ini, BCA sebenarnya juga sedang mengembangkan potensi nasabah masa depan.

Studi kasus ini menunjukkan bahwa kinerja komersial dan kinerja sosial dalam aktivitas pemasaran dapat berjalan searah dan memberikan dampak positif jangka panjang bagi kinerja bisnis sebuah perusahaan. Dengan memahami kebutuhan pelanggan secara mendalam, perusahaan juga dapat membangun basis pelanggan yang kuat. Perusahaan perlu sungguh-sungguh mendengar suara dari pasar, memahami apa yang menjadi masalah dan kebutuhan mereka, serta berupaya secara etis untuk memenuhinya melalui komunikasi yang efektif. Namun tidak jarang perusahaan hanya terpaku pada keinginan untuk mendapatkan keuntungan jangka pendek. Keinginan ini dapat berakibat konflik dan hilangnya kepercayaan pasar. Jika hubungan yang positif antara perusahaan dan

masyarakat terbangun, maka pasar juga akan menganggap perusahaan tersebut dan produknya dapat diandalkan sebagai mitra yang dapat dipercaya.

8.5. Konklusi

Aktivitas komunikasi pasar dan penjualan meliputi seluruh aktivitas terkait kampanye pemasaran, layanan penjualan, penanganan terhadap karyawan yang terlibat, dan rekrutmen karyawan untuk pemberdayaan masyarakat. Aktivitas-aktivitas ini dapat memberikan dampak positif/negatif terhadap anggota organisasi perusahaan sendiri, pelanggan, masyarakat, dan lingkungan hidup.

Aktivitas-aktivitas tersebut berdampak pada proses internal di dalam perusahaan dan rantai pasok *downstream* dari perusahaan (hubungan antara perusahaan dengan pelanggan). Adalah penting bagi perusahaan untuk memiliki kesadaran penuh tentang dampak dari setiap tindakan dan pengambilan putusan yang dilakukan sehubungan dengan komunikasi pasar dan penjualannya. Niat baik dalam memilih alternatif tindakan yang tersedia dan melaksanakannya dengan penuh komitmen akan menciptakan kebaikan dan kebahagiaan bagi *stakeholders* internal dan eksternal organisasi dan pada gilirannya menciptakan akuntabilitas holistik.

Perusahaan perlu memiliki kesadaran tentang adanya kesalingterkaitan antara perusahaan, pelanggan, masyarakat, berbagai bentuk kehidupan, dan lingkungan hidup. Setiap putusan dan tindakan yang dilakukan perusahaan akan berdampak pada pihak lain, dan pada gilirannya, dampak tersebut akan kembali lagi ke perusahaan. Apa yang ditabur itulah yang dituai. Jika perusahaan menabur kebaikan maka pada akhirnya ia akan menuai kebaikan pula. Sebaliknya, jika perusahaan hanya peduli pada profit yang dihasilkan, maka yang ditabur adalah penderitaan dan kelak penderitaan pula yang akan dituai.

Perusahaan juga perlu menyadari bahwa segala sesuatunya berubah setiap saat. Perubahan terus menerus menuntut setiap perusahaan untuk terus mengembangkan inovasi dalam rangkaian aktivitasnya yang terkait dengan komunikasi pasar dan penjualan. Isu-isu sosial dan lingkungan yang terus berkembang menuntut perusahaan untuk selalu memberikan perhatian kepada kinerja aktivitas tersebut agar tidak menciptakan merugikan dirinya sendiri dan seluruh bentuk kehidupan yang ada. Ini adalah aplikasi praktis dari kesadaran penuh dalam komunikasi pasar dan penjualan: bagaimana mengintegrasikan

misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dengan perspektif jangka pendek dan jangka panjang sehingga dapat melahirkan *sustainable development*.

Ada empat pusat kepedulian di luar investor/pemilik. Mereka adalah: pelanggan, karyawan yang terkait dengan komunikasi pasar dan penjualan, masyarakat umum, dan lingkungan hidup. Tujuan dari SPM berbasis spiritualitas untuk penciptaan output adalah memastikan agar perusahaan dapat: mengantisipasi atau menghindari berbagai dampak negatif dari aktivitas komunikasi pasar dan penjualannya terhadap pelanggan, karyawan, masyarakat umum, dan lingkungan hidup; meningkatkan kualitas hidup dan memberdayakan pelanggan, karyawan, dan masyarakat umum; berkontribusi dalam konservasi sumber daya alam; dan membangun kemitraan strategis dengan pihak-pihak yang relevan untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut. Berbagai tujuan tersebut baru bisa dicapai jika ada SPM dengan alat-alat dan mekanisme pengendalian yang sesuai sebagaimana digambarkan di tabel 8.2.

Unit-unit (*responsibility centres*) yang terlibat dalam penciptaan output adalah: pemasaran, *community relations*, dan SDM. Tabel 8.3 menyajikan alat-alat dan mekanisme pengendalian proses dan hasil yang digunakan oleh manajemen puncak terhadap setiap unit. Selain itu, pengendalian proses dan hasil pada aktivitas komunikasi pasar dan penjualan juga membutuhkan pengendalian budaya yang sesuai agar dapat tercipta iklim kerja yang kondusif. Sinergi di antara unit-unit tersebut sangat diperlukan dalam komunikasi pasar dan penjualan yang berorientasi pada *sustainable development*.

Untuk dapat mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan, perusahaan perlu memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang berwawasan *sustainable development*. SPM berbasis spiritualitas dapat mendukung keselarasan di antara kinerja produktivitas, efisiensi, profitabilitas, dan penyelesaian masalah sosial dan lingkungan hidup dari seluruh unit, divisi, departemen, dan anggota organisasi. Dengan keselarasan tersebut, visi, misi, tujuan, dan strategi dari perusahaan dapat tercapai.

Pusat-pusat kepedulian perusahaan dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan akan memfasilitasi perkembangan spiritualitas bagi seluruh anggota organisasinya. Pada saat komunikasi pasar dan penjualan dilakukan dalam konteks menciptakan dunia yang lebih baik, seluruh aktivitas yang dilakukan akan didasarkan pada niatan untuk mengurangi

penderitaan orang lain dan alam. Keterhubungan emosional di antara tenaga pemasar, perusahaan, dan masyarakat akan menjadi kekuatan utama yang memungkinkan adanya komunikasi yang tulus tanpa manipulasi dan rasa bersalah. Pikiran akan melahirkan ucapan dan ucapan akan melahirkan tindakan. Saat pikiran, ucapan dan tindakan berjalan selaras maka kegembiraan dan antusiasme secara alami akan muncul. Saat itulah aktivitas komunikasi pasar dan penjualan akan memberikan kebahagiaan bagi pelanggan, karyawan, masyarakat, dan seluruh bentuk kehidupan. Dengan mengkombinasikan aspek finansial dan spiritualitas dalam pengendalian manajemen untuk komunikasi pasar dan penjualan, karyawan pemasar bukan lagi bekerja semata-mata demi uang, namun dengan keyakinan dan antusiasme bahwa mereka tengah melakukan hal yang baik bagi semua pihak. Ini akan menciptakan organisasi yang sehat secara finansial sekaligus berkontribusi dalam menciptakan dunia yang lebih baik.

Dalam operasi bisnisnya, perusahaan mungkin akan menghadapi dilema saat terjadi ketidakselarasan antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup. Tujuan SPM berbasis spiritualitas dalam aktivitas komunikasi pasar dan penjualan bukan untuk menciptakan kinerja yang maksimal di tiga misi tersebut tanpa melihat kenyataan di lapangan. Misalkan, rekrutmen untuk pemasar dari masyarakat sekitar belum memungkinkan secara teknis karena kendala ketrampilan yang ada. Dalam situasi ini, SPM berbasis spiritualitas bersifat membantu perusahaan untuk senantiasa menyelaraskan ketiga misinya sesuai dengan kondisi yang paling memungkinkan dalam jangka pendek. Jika perusahaan harus tutup hanya demi menjalankan misi sosial dan lingkungan hidup secara maksimal, maka ini ibarat menyembelih angsa yang dapat bertelur emas. Karenanya memang sangat mungkin, dalam jangka pendek, misi komersial diperkuat terlebih dahulu namun pelaksanaan kedua misi lainnya sudah direncanakan secara bertahap untuk dapat dilaksanakan secara lebih optimal dalam jangka panjang. Ini akan menciptakan organisasi yang sehat secara finansial sambil tetap membangun kapasitasnya untuk berkontribusi secara signifikan dalam menciptakan dunia yang lebih baik.

Bab 9

Konklusi: Melampaui Sang Ego

Pria Dengan Empat Istri

(Ajahn Brahm, 2009)

Seorang pria yang sukses hidupnya, memiliki empat orang istri. Ketika ajalnya menjelang tiba, dia memanggil istri keempatnya ke sisi ranjangnya, istrinya yang paling baru dan paling muda.

“Jelitaku” kata si pria, terpikat oleh sosoknya yang legendaris, “dalam satu-dua hari lagi aku akan meninggal dunia. Setelah kematian, aku akan kesepian tanpa dirimu. Maukah engkau ikut bersamaku?”

“Tidak mau!” jawab si gadis termasyhur itu. “Aku akan tetap di sini. Aku akan berdoa saat pemakamanmu, tetapi tidak lebih dari itu.” Dan dia bergegas keluar dari kamar suaminya.

Penolakan istrinya itu laksana tikaman di hati si pria. Dia telah mencurahkan begitu banyak perhatian kepada istri termudanya. Dia begitu bangga terhadapnya sehingga dia selalu memilihnya sebagai pendamping dalam setiap acara penting. Istri keempatnya telah memberi martabat bagi si pria pada usia tuanya. Mengejutkan sekali menemukan kenyataan bahwa si istri ternyata tak mencintainya sebesar cinta yang dia berikan kepadanya.

Tetap saja, dia masih punya tiga istri lagi, jadi dia memanggil istri ketiganya yang dinikahinya saat dia separuh baya. Dia telah berjuang begitu keras untuk menggaet istri ketiganya. Dia sangat mencintai istri ketiga yang telah memberinya banyak kebahagiaan. Dia adalah seorang perempuan menarik yang didambakan oleh semua pria; dia pun adalah seorang perempuan yang sangat setia. Dia telah memberikan si pria rasa aman.

“Manisku,” kata si pria, “tak lama lagi aku akan meninggal dunia. Setelah kematian, aku akan kesepian tanpa dirimu. Maukah engkau ikut bersamaku?”

“Sama sekali tidak!” tukas si perempuan muda yang menggairahkan itu, dengan gaya bisnisnya. “Mana bisa seperti itu? Aku akan mengadakan upacara pemakaman yang mewah buatmu, tetapi setelah upacara selesai aku akan pergi bersama putramu.”

Rencana ketidaksetiaan istri ketiga membuat si pria terguncang sampai ke sumsum tulang. Dia mengusir istri ketiga lalu memanggil istri keduanya. Dia telah hidup lama bersama istri keduanya. Dia tidak begitu menarik, tetapi dia selalu ada di sisi suaminya, untuk membantunya memecahkan masalah dan memberikan nasihat yang tak ternilai. Dia adalah sahabatnya yang paling terpercaya.

“Kasihku,” kata si pria sambil menatap ke sorot mata istrinya, “sebentar lagi aku akan meninggal dunia. Setelah kematian, aku akan kesepian tanpa dirimu. Maukah engkau ikut bersamaku?”

“Maafkan aku,” kata si istri kedua dengan penuh penyesalan, “aku tak dapat pergi bersamamu. Aku akan menemanimu sampai di sisi liang kubur, tetapi tidak lebih dari itu.”

Hati si orang tua remuk redam oleh penolakan yang bertubi-tubi. Dia memanggil istri pertamanya, yang agaknya selalu dia kenal selamanya. Dia telah mengabaikannya selama tahun-tahun terakhir ini, terutama setelah dia bertemu dengan istri ketiganya yang memikat dan istri keempatnya yang termasyhur itu. Tetapi istri pertamanya inilah yang benar-benar penting baginya, yang bekerja dengan diam dari balik layar. Dia merasa tidak enak hati saat melihatnya berpakaian lusuh dan begitu kurus.

“Sayangku,” katanya dengan nada memohon, “Sebentar lagi aku akan meninggal dunia. Setelah kematian, aku akan kesepian tanpa dirimu. Maukah engkau ikut bersamaku?”

“Tentu saja aku akan pergi bersamamu,” jawab si istri pertama dengan mantap. “Aku akan selalu bersamamu dari satu kehidupan ke kehidupan lainnya.”

Istri pertama adalah karma. Istri kedua adalah keluarga. Istri ketiga adalah kekayaan. Istri keempat adalah kemasyhuran.

Bacalah sekali lagi cerita tersebut, sekarang Anda tahu tentang empat istri. Istri manakah yang paling berharga untuk dipelihara? Mana yang akan pergi bersama Anda saat Anda meninggal?

9.1. Dari spiritualitas menjadi visi

Banyak orang seringkali gagal membedakan antara kebahagiaan (*happiness*) dengan kepuasan (*excitement*). Sebagaimana dijelaskan di bab 1, kepuasan berhubungan dengan sensasi sesaat saat keinginan egoistik kita tercapai. Kepuasan tersebut berasal dari apa yang bisa diperoleh dari objek-objek eksternal di luar diri dan ini dapat berupa materi, kekuasaan, status, pengalaman, relasi, dan sebagainya. Kebahagiaan, sebaliknya, berasal dari dalam diri sendiri yaitu pada saat kita dapat mengenali dan menyadari apapun yang ada dalam diri maupun di lingkungan sekitar kita, menerima segala sesuatu apa adanya tanpa menghakimi diri sendiri dan pihak lain, bersyukur dan tidak diperbudak oleh keinginan mendapatkan sensasi yang “menyenangkan”, dan berbagi apa yang kita miliki ke pihak lain untuk mengurangi penderitaan mereka.

Banyak orang mengejar kepuasan karena mengira kepuasan itulah kebahagiaan. Namun saat sensasi kepuasan itu menghilang, mereka merasa menderita dan mencari sensasi berikutnya untuk menutupi kekosongan tersebut. Kepuasan adalah sisi lain dari penderitaan. Ini adalah lingkaran yang tidak berakhir selama ego masih menjadi pengendali pikiran kita.

Dengan menganggap kebahagiaan adalah faktor eksternal yang harus diraih, kita terjebak dalam persaingan yang tiada henti. Ego kita menjadi takut untuk “dikalahkan”. Cara berpikir ini menimbulkan berbagai energi negatif seperti kesepian, kekuatiran, ketakutan, kemarahan, dan kebencian. Semakin besar tekad sang ego untuk mendapatkan “kebahagiaan” tersebut, semakin besar pula penderitaan yang didapatkan. Penderitaan dapat menimpa siapa saja: kaya atau miskin, berkelimpahan atau berkekurangan, tua atau muda, majikan atau pelayan, dan sebagainya.

Sebagaimana dijelaskan di bab 2, spiritualitas adalah *kesadaran tentang keterhubungan antara diri sendiri, orang lain, binatang, tumbuhan, Ibu Bumi, dan semesta yang membentuk makna dan tujuan terdalam dari hidup ini*. Spiritualitas dibutuhkan untuk mencapai kebahagiaan. Sebagai manusia kita tidak dapat berdiri sendiri dan kita membutuhkan semua makhluk, Ibu Bumi dan semesta untuk hidup. Dengan spiritualitas yang bertumbuh, kita hidup dalam kesadaran penuh dan bertanggungjawab untuk merawat dan membagikan welas asih dan cinta kepada semuanya. Dengan menumbuhkembangkan spiritualitas, kita menciptakan kondisi yang memungkinkan kita dan semua bentuk kehidupan untuk berbahagia.

Untuk membawa spiritualitas ke dunia nyata, kita membutuhkan sebuah visi atau cita-cita dunia yang lebih baik yang hendak diwujudkan. Dalam buku ini, visi tersebut mengadopsi *Sustainable Development Goals (SDG) 2030*. Kita berupaya berkontribusi untuk pencapaian visi tersebut sesuai peranan kita masing-masing dengan secara bertahap mereduksi cara berpikir, ucapan, dan tindakan yang egois. Dengan melatih diri untuk melihat dari perspektif orang/makhluk lain, kita dapat menyadari bahwa tidak ada keterpisahan di antara saya dan anda, kami dan mereka. Kebahagiaan diri kita tergantung pada kebahagiaan pihak lain, demikian juga sebaliknya. SDG 2030 adalah sebuah visi yang menunjukkan kesalingterkaitan di antara segala bentuk kehidupan (termasuk manusia), ekosistem, kesejahteraan, dan kesehatan, baik di generasi saat ini maupun generasi mendatang.

Mungkinkah spiritualitas diwujudkan dalam aktivitas bisnis? Perkembangan bisnis di abad 21 menunjukkan semakin banyak model bisnis inovatif yang bermunculan yang lebih berorientasi pada keselarasan antara misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup. Model bisnis tersebut akan terus berkembang dan menjadi sebuah kebutuhan di masa depan

mengingat begitu banyaknya tantangan sosial dan lingkungan hidup yang dihadapi umat manusia. Bahkan, perusahaan-perusahaan yang sudah mapan dan berskala global, secara bertahap mulai menyelaraskan orientasi bisnisnya untuk menjawab tantangan-tantangan tersebut. Dalam konteks bisnis, visi SDG 2030 merupakan sebuah orientasi konkret untuk mengubah cara pandang lama yang hanya berpusat pada untung rugi ekonomis untuk meningkatkan nilai perusahaan menjadi cara pandang baru yaitu bagaimana perusahaan dapat berkontribusi untuk pencapaian visi tersebut sebagai perwujudan dunia yang lebih baik.

Masyarakat bisnis dan industri tidak bisa menyelesaikan tantangan sosial dan lingkungan hidup secara sendirian. Sebagaimana kesadaran spiritual tentang keterkaitan itu sendiri, mereka juga membutuhkan kemitraan yang efektif dengan pemerintah, perguruan tinggi, dan masyarakat untuk secara bersama-sama menyelesaikan berbagai tantangan yang ada. Perusahaan memiliki jaringan bisnis, produk, sumber daya intelektual-teknologi-ekonomi, dan jaringan komunikasi yang vital. Pemerintah memiliki sumber daya kebijakan dan regulasi yang memungkinkan perubahan secara makro. Perguruan tinggi memiliki sumber daya intelektual, kurikulum, dan penelitian untuk melakukan pendidikan karakter yang sesuai bagi generasi pemimpin masa depan. Masyarakat merupakan subjek sekaligus objek dalam kehidupan sehari-hari yang berkepentingan untuk kesehatan dan kesejahteraan yang lebih baik melalui cara hidup dan pola pikirnya. Kemitraan di antara perusahaan, pemerintah, perguruan tinggi, dan masyarakat merupakan prasyarat mutlak bagi pencapaian SDG 2030. Berbagai transformasi fundamental dalam kehidupan hanya akan tercipta melalui kemitraan tersebut.

9.2. Dari visi menjadi parameter

Untuk mewujudkan visi SDG 2030, perusahaan membutuhkan parameter sebagai pegangan. Sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas (bab 2) adalah prinsip-prinsip generik yang dapat menjadi koridor operasi bisnis perusahaan bagi pencapaian visi tersebut. Selanjutnya prinsip-prinsip tersebut perlu diwujudkan dalam bentuk parameter yang lebih konkret dan terukur yang dapat dimonitor kemajuan pencapaiannya sesuai karakteristik bisnis dan kapasitas dari masing-masing perusahaan. Parameter tersebut salah

satunya dapat mengacu ke standar yang diterbitkan Global Reporting Initiative (GRI) (lihat bab 3).

Parameter GRI berisikan panduan tentang bagaimana perusahaan dapat mengintegrasikan dimensi ekonomi (7 standar), lingkungan hidup (8 standar), dan sosial (19 standar) dalam aktivitas bisnisnya serta melaporkannya sebagai bentuk akuntabilitasnya secara holistik. Implementasi GRI dapat disesuaikan dengan karakteristik bisnis dari setiap perusahaan karena tidak setiap parameter relevan dengan karakteristik tersebut. Namun seperangkat standar tersebut memungkinkan perusahaan (dan organisasi lainnya) dan *stakeholders*-nya memiliki bahasa yang sama sehingga memudahkan mereka untuk berkomunikasi, saling memahami, dan bekerjasama dengan kerangka berpikir yang selaras.

Dengan mengadopsi standar GRI, perusahaan dapat memahami, mengelola, dan mengungkapkan dampak operasi perusahaan terhadap ekonomi masyarakat; sistem alam bagi makhluk hidup dan non hidup yang meliputi tanah, udara, air, dan ekosistem; dan sistem sosial/kemasyarakatan di mana ia berada. Ketiga dimensi tersebut selaras dengan sepuluh prinsip bisnis berbasis spiritualitas. Salah satu prinsip bisnis berbasis spiritualitas adalah mengintegrasikan misi komersial, sosial, dan lingkungan hidup (prinsip nomer 3). Parameter dari GRI dapat digunakan untuk mengetahui sejauh mana kemajuan yang dibuat perusahaan dalam melaksanakan misinya dan, pada gilirannya, menjadi ukuran kontribusinya untuk pencapaian visi SDG 2030.

9.3. Dari parameter menjadi model bisnis

Parameter GRI membutuhkan model bisnis yang selaras. Pada dasarnya, keberlangsungan kehidupan di alam dapat terjadi jika selaras dengan kesalingterkaitan dan perubahan yang terjadi. Kehidupan yang tidak selaras dengan alam akan berujung pada kepunahan dan digantikan dengan bentuk baru yang lebih sesuai. Kehidupan manusia dan segala aktivitas ekonominya juga perlu selaras dengan alam.

Model bisnis konvensional yang diajarkan di berbagai perguruan tinggi adalah bagian dari kisah sukses masa lalu. Model bisnis konvensional selalu menggunakan prinsip ekonomi sebagai landasan berpikir satu-satunya, yaitu *mendapatkan hasil sebanyak-*

banyaknya dengan pengorbanan sekecil-kecilnya. Dampak negatifnya mungkin tidak terlalu terasa di masa lalu karena tantangan sosial dan lingkungan hidup di paruh pertama abad 20 belumlah sebesar saat ini. Namun dunia kita saat ini sedang menghadapi ancaman perubahan iklim, kerusakan lingkungan, kesehatan mental dan fisik, ketimpangan ekonomi, konflik bersenjata, narkoba, dan hilangnya nilai-nilai keluarga dan kearifan lokal yang masif dan belum pernah terjadi sebelumnya dalam skala global. Kita adalah korban dari perkembangan ekonomi, teknologi, politik, dan sosial-budaya yang kita ciptakan sendiri secara tidak bertanggungjawab di masa lalu. Jika ini diteruskan, maka kita sedang membunuh generasi kehidupan berikutnya. Kita merampas hak mereka untuk hidup karena egoisme dan ketamakan ekonomi kita sendiri. Model bisnis konvensional akan menghilang karena tidak selaras dengan alam atau kehidupan manusia sendiri yang akan punah jika kita tetap mempertahankan model bisnis tersebut.

Model bisnis yang dibutuhkan di abad 21 adalah model bisnis yang selaras dengan alam. Pada dasarnya, alam tidak pernah menyia-nyiakan apapun atau membuat sesuatu menjadi sampah akhir yang tidak bermanfaat untuk apapun. Alam selalu mentransformasikan satu bentuk menjadi bentuk lainnya yang mendukung keberadaan satu sama lain dalam lingkaran kehidupan. Alam tidak memusnahkan apapun dan hanya mengubah bentuk yang ada ke bentuk yang baru. Namun jika kita mengeksploitasi alam secara berlebihan, maka alam akan mengubah kehidupan yang kita kenal saat ini, termasuk keberadaan kita saat ini sebagai manusia. Alam memiliki kemampuan untuk memulihkan diri, namun manusia tidak selalu punya cukup waktu untuk menunggu hal tersebut terjadi. Kemusnahan peradaban manusia bisa jadi merupakan bagian dari mekanisme pemulihan alam itu sendiri. Jadi, manusia bukanlah penguasa alam, manusia hanyalah salah satu bentuk kehidupan yang membutuhkan bentuk kehidupan lainnya dan ekosistem yang sesuai agar dapat bertahan.

Model bisnis yang selaras dengan lingkaran kehidupan di alam ini adalah model bisnis yang berbasiskan *circular economy*. Model bisnis sirkular menciptakan dan memberikan nilai ke seluruh *stakeholders*-nya dengan meminimalisasi atau bahkan mengeliminasi biaya ekologi dan sosial dengan meniadakan limbah, emisi, dan segala bentuk polusi lainnya secara bertahap; meminimalisasi penggunaan sumber daya alam yang tidak terbarukan; dan melakukan konservasi/regenerasi ekosistem. Model bisnis

tersebut mengandalkan pada pengurangan, penggunaan kembali, pemulihan, reparasi yang sudah rusak, berbagi, dan daur ulang dari sumber daya yang digunakan. Jika dalam model bisnis konvensional setiap produk dianggap memiliki akhir masa pakai dan dibuang setelahnya (konsep *end-of-life product*), maka pada model bisnis sirkular, produk yang sudah habis masa pakai dapat diperpanjang penggunaannya dengan fungsi yang sama atau digunakan sebagai bahan baku untuk menghasilkan produk baru dengan fungsi yang berbeda. Dengan cara ini, jumlah sampah yang dihasilkan akan jauh lebih sedikit sehingga memungkinkan alam untuk melakukan proses penguraiannya tanpa membahayakan kehidupan yang ada.

Standar GRI yang berisikan parameter dan indikator selaras dengan model bisnis sirkular. Secara bertahap, semua model bisnis akan bertransformasi dan dikelola sesuai dengan *circular economy*. Model bisnis sirkular tidak hanya meminimalkan dampak negatif perusahaan terhadap lingkungan hidup, namun juga mendatangkan dampak sosial dan ekonomi yang positif dalam jangka panjang, misalkan membuka peluang kerja/bisnis baru, memberdayakan masyarakat marjinal, menciptakan konsumsi yang bertanggungjawab, dan menciptakan efisiensi.

9.5. Dari model bisnis menjadi sistem pengendalian manajemen

Model bisnis yang berorientasikan pada SDG 2030 memerlukan pengelolaan tersendiri di dalam setiap perusahaan. Perusahaan merupakan bagian dari rantai pasok (*supply chain*) yang lebih luas dalam menghasilkan barang/jasa. Perusahaan memiliki keterkaitan dengan *stakeholders* yang berada dalam posisi *upstream* (sebelum input masuk ke perusahaan) dan *downstream* (setelah output keluar dari perusahaan). Ini berarti perusahaan perlu meminimalisasi dampak negatif dari operasi bisnisnya baik secara langsung (melalui aktivitas internalnya sendiri) maupun tidak langsung (melalui hubungan bisnis dengan mitranya yang berada di rantai *upstream* dan *downstream*).

Setiap perusahaan perlu memiliki visi, misi, tujuan, dan strategi yang selaras dengan SDG 2030, parameter GRI, dan *circular economy*. Implementasi dari visi, misi, tujuan, dan strategi perusahaan tersebut perlu didukung dengan sistem pengendalian manajemen (SPM) berbasis spiritualitas. SPM berbasis spiritualitas tidak hanya

berorientasi pada kinerja ekonomi untuk kepentingan pemilik/investor namun memiliki orientasi yang lebih luas yaitu menciptakan akuntabilitas holistik terhadap berbagai pihak lainnya, yaitu; pemasok, karyawan, pelanggan/pengguna produk, masyarakat, dan lingkungan hidup.

SPM berbasis spiritualitas dirancang untuk menumbuhkembangkan spiritualitas di tempat kerja dalam rangka mendukung kepemimpinan organisasional, kesadaran penuh (*mindfulness*) akan niat dan tindakan yang tidak egois, kebijaksanaan, dan kebahagiaan bagi setiap anggota organisasi. Hal ini akan memunculkan kinerja organisasional yang unggul mulai dari aktivitas membangun budaya organisasi, perolehan input, penciptaan output, dan komunikasi pasar dan penjualan. Spiritualitas di tempat kerja merupakan prasyarat untuk menciptakan kesehatan mental dan fisik bagi seluruh anggota organisasi. Para anggota organisasi akan menyadari adanya kesalingterkaitan di antara mereka, dan di antara mereka, masyarakat, segala bentuk kehidupan, ekosistem, dan Ibu Bumi. Seseorang baru dapat menyadari dan menikmati secara utuh apa yang ia kerjakan jika ia mengetahui makna mendalam dari pekerjaan tersebut dan memiliki komunitas yang saling peduli di tempat kerjanya. Selain itu, para anggota organisasi akan lebih mampu untuk menerima dan menyesuaikan diri dengan segala bentuk perubahan yang terjadi di dalam maupun di luar organisasinya, serta bagaimana menyikapi segala perkembangan yang terjadi dengan sikap mental yang kreatif dan positif untuk kebaikan bersama.

Implementasi SPM berbasis spiritualitas akan mendorong kinerja organisasional yang unggul dalam upaya untuk menciptakan akuntabilitas holistik dari sebuah perusahaan. Namun juga perlu disadari bahwa akuntabilitas holistik membutuhkan proses dan waktu. Karenanya yang terpenting adalah niat, komitmen, dan perbaikan secara bertahap dalam pencapaiannya. Jika akuntabilitas holistik terbentuk, maka kontribusi perusahaan untuk mencapai SDG 2030 sebagai perwujudan dunia yang lebih baik akan lebih besar. Hal ini tidak saja mendatangkan manfaat bagi perusahaan, namun juga bagi seluruh *stakeholders*-nya, dan akhirnya bagi generasi yang akan datang.

9.6. Kebahagiaan sejati bermula dari pikiran

Saat ini banyak orang yang memuja kebebasan dan materialisme secara berlebihan, bahkan menjadikannya tuhan dan sekaligus tujuan hidup kita. Kita menjadi makin konsumtif demi memuaskan ego kita dan semakin kita konsumtif, semakin sering kita mengalami kekosongan, kekuatiran, ketakutan, dan kemarahan dalam hidup ini. Kita adalah apa yang kita konsumsi. Tubuh dan pikiran kita adalah hasil dari kita mengkonsumsi makanan, minuman, pengalaman fisik, aktivitas mental, film, bacaan, dan kebiasaan yang terus kita kembangkan. Konsumsi tanpa kesadaran penuh hanya akan merusak tubuh dan kesadaran kita. Kita tidak lagi menunjukkan kepedulian, respek dan cinta terhadap diri sendiri, nenek moyang/generasi pendahulu kita, dan generasi yang akan datang. Setiap orang perlu melatih diri terus menerus untuk mengkonsumsi dengan berkesadaran penuh melalui pikiran, ucapan, dan tindakan.

Kebahagiaan bukanlah faktor ekstrinsik yang harus dikejar atau diperoleh dengan mengorbankan orang lain dan alam. Namun, kebahagiaan bersifat intrinsik karena ada dalam pikiran kita sendiri. Meskipun kita sudah memiliki tempat tinggal yang nyaman, harta yang berlimpah, dan kekuasaan serta status sosial yang tinggi, kita tidak akan mampu hadir sepenuhnya untuk menikmati semuanya itu jika pikiran kita tidak damai dan dipenuhi ketakutan, kekuatiran, ketamakan, kebencian, kemarahan, dan rasa bersalah. Pikiran kitalah yang menimbulkan kebahagiaan. Untuk mendapatkan kebahagiaan sejati, kita perlu memahami bahwa kebahagiaan tersebut justru akan kita dapatkan saat kita melepas ego. Kita tidak lagi hendak mendapatkan sesuatu untuk sensasi kepuasan sesaat, namun justru melalui melepas dan memberi. Dengan menyadari adanya keterhubungan antara kita dengan alam beserta seluruh makhluk hidup di dalamnya, kita mulai menyadari bahwa kebahagiaan/penderitaan pihak lain adalah kebahagiaan/penderitaan diri kita sendiri.

Tidak jarang kita menemukan orang yang berpandangan bahwa mereka tidak dapat melakukan hal-hal besar untuk mengubah dunia. Mereka merasa tidak berdaya karena sumber daya yang mereka miliki terbatas sedangkan dunia ini memiliki begitu banyak masalah yang di luar kemampuan mereka untuk mengubahnya. Cara pikir seperti ini dapat membawa seseorang menjadi apatis dan mencari alasan untuk melakukan sesuatu yang egois. Berbuat baik jika dilakukan secara kolektif yang memiliki dampak berantai yang mungkin di luar kemampuan kita untuk membayangkannya. Jika kita dapat menggunakan setiap momen dalam hidup ini untuk melepas ego dan berbuat kebajikan, maka kita mulai

membangun perubahan tidak saja dalam hidup kita sendiri, namun juga dalam hidup setiap makhluk di sekeliling kita. Pada gilirannya, hal ini akan menimbulkan efek bola salju yang luar biasa. Perubahan yang positif akan muncul dalam kehidupan kita sendiri, orang lain yang berinteraksi dengan kita, dan lingkungan hidup kita.

Spiritualitas perlu untuk dikembangkan oleh setiap orang, apapun latar belakang agama, etnisitas, sosial ekonomi, pendidikan, dan kebangsaannya. Saat kesadaran berbasis spiritualitas ini bertumbuh, energi pengertian dan welas asih akan terpancar dari dalam diri kita dan mengubah lingkungan sekitar kita. Kita tidak lagi berfokus pada mengejar kepuasan sendiri namun kita senantiasa mencari kesempatan untuk dapat memahami dan berbagi dengan orang lain dan alam semesta. Kita turut bergembira saat orang lain bergembira, dan kita turut berempati saat orang lain menderita. Inilah kebahagiaan tertinggi: kebahagiaan karena melepas, bukan kebahagiaan karena mendapatkan.

Globalisasi telah sampai pada sebuah persimpangan jalan di mana dunia ini akan menjadi makin baik atau justru makin dipenuhi oleh konflik yang akan menghancurkan peradaban manusia. Kita memerlukan sebuah kesadaran baru bahwa kesatuan hati antar manusia dari berbagai tradisi agama, negara, dan budaya yang berbeda-beda akan mendorong makin banyak orang untuk mencoba menemukan dasar yang sama untuk berpikir dan bertindak daripada menonjolkan sekat-sekat pemisah dalam berinteraksi satu dengan yang lainnya. Dengan kata lain, persepsi tentang “kami” dan “mereka” secara bertahap perlu digantikan oleh “kita”. “Kita” memungkinkan setiap orang untuk menyadari kesalingterkaitan sehingga dapat saling bekerjasama dalam menyelesaikan masalah sosial dan lingkungan hidup secara kolektif daripada saling mendominasi dan menghancurkan.

Daftar Pustaka

- Ajahn Brahm. 2009. *Si Cacing dan Kotoran Kesayangannya*. Awareness Publication, Jakarta.
- BCA. 2021. *Live to Inspire: Laporan Keberlanjutan 2020*. PT Bank Central Asia Tbk., Jakarta.
- Brewer, J.A., P.D. Worhunsky, J.R. Gray, Yi Y.T., J. Weber, and H. Kober. 2011a. Meditation Experience is Associated with Differences in Default Mode Network Activity and Connectivity. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol 108 (50): hal. 20254-20259.
- Brewer, J.A., S. Mallik , T.A Babuscio , C. Nich , H.E. Johnson , C.M. Deleone , C.A. Minnix-Cotton, S.A. Byrne , H. Kober , A.J. Weinstein, K.M. Carroll, and B.J. Rounsaville . 2011b. Mindfulness training for Smoking Cessation: Results from A Randomized Controlled Trial. *Drug and Alcohol Dependence*, vol 119 (1-2): hal. 72-80.
- Calcagni, C.C., dan M. Salanova. 2018. Mindfulness Can Make You Happy-and-Productive: A Mindfulness Controlled Trial and Its Effects on Happiness, Work Engagement and Performance. *Journal of Happiness Studies*, vol 19 (3), hal. 1-21
- Crego, A., J.R. Yela, M.A. Gomez-Martinez, P. Riesco-Matias, dan C. Petisco-Rodriguez. 2021. Relationships between Mindfulness, Purpose in Life, Happiness, Anxiety, and Depression: Testing a Mediation Model in a Sample of Women. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, vol 18 (3), hal. 1-15. Tersedia di <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7908241/> (diakses 16 Juni 2021)
- Campos, D., A. Cebolla, S. Quero, J. Bretón-López, C. Botella, J. Soler, J. García-Campay, M. Demarzo, dan R.M. Baños. Meditation and Happiness: Mindfulness and Self-compassion May Mediate the Meditation–happiness Relationship. *Personality and Individual Differences*, vol 93, April 2016, hal. 80-85
- Delgado, C. 2005. A Discussion of the Concept of Spirituality. *Nursing Science Quarterly*, vol 18 (2), hal. 157-162
- Efferin, S. 2016. *Sistem pengendalian Manajemen Berbasis Spiritualitas*. Rumah Peneleh, Jakarta.

- Efferin, S., dan Hartono, M.S. 2015. "Management Control and Leadership Styles in Family Business: An Indonesian Case Study". *Journal of Accounting and Organizational Change*, vol 11 (1), hal. 130-159.
- Efferin, S., dan Hopper, T. 2007. "Management Control, Culture and Ethnicity in a Chinese Indonesian Company". *Accounting, Organizations and Society* vol 32, hal. 223-262.
- Efferin, S., dan Hutomo, C.C. 2021. Spirituality, Happiness and Auditors' Commitment: An Interbeing Perspective. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, vol. 34 (4), hal. 701-730
- Efferin, S., dan Soeherman, B. 2010. *Seni Perang Sun Zi dan Sistem Pengendalian Manajemen: Filosofi dan Aplikasi*. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta, Indonesia.
- Ekins, P. Domenech, T., Drummond, P., Bleischwitz, R., Hughes, N., dan Lotti, L. 2019. The Circular Economy: What, Why, How and Where. Background paper untuk Workshop *Managing Environmental and Energy Transitions for Regions and Cities*. OECD and European Commission, Paris, 5 July 2019.
- EMF. 2013. *Towards The Circular Economy*, Vol.1. Ellen MacArthur Foundation, Isle of Wight.
- FAO. 2021. 'What is Food Loss and Waste?' <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/flw-data>). Diakses pada 16 Juli 2021.
- Fry, L.W. 2003. Toward a Theory of Spiritual Leadership. *The Leadership Quarterly*, Vol. 14 No. 6, hal. 693-727.
- Field, L.M. 2007. *Business and the Buddha: Doing Well by Doing Good*. Wisdom Publications, Boston.
- GRI. 2018a. *GRI 101: Foundation 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018b. *GRI 301: Materials 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018c. *GRI 302: Energy 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018d. *GRI 303: Water and Effluents 2018*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018e. *GRI 304: Biodiversity 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018f. *GRI 305: Emissions 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018g. *GRI 307: Environmental Compliance 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.

- GRI. 2018h. *GRI 308: Supplier Environmental Assessment 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018i. *GRI 401: Employment 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018j. *GRI 413: Local Communities 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018k. *GRI 414: Supplier Social Assessment 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018l. *GRI 416: Customer Health and Safety 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018m. *GRI 417: Marketing and Labeling 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2018n. *GRI 418: Customer Privacy 2016*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2020. *Annual Report 2019: Making Resources Count*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- GRI. 2020a. *GRI 306: Waste 2020*. Global Reporting Initiative, Amsterdam.
- Goyal, M., S. Singh, E.M.S. Sibinga, N.F. Gould, A. Rowland-Seymour, R. Sharma, Z. Berger, D. Sleicher, D.D. Maron, H.M. Shihab, P.D. Ranasinghe, S. Linn, S. Saha, E.B. Bass, and J.A. Haythornthwaite. 2014. Meditation Programs for Psychological Stress and Well-being: A Systematic Review and Meta-analysis. *JAMA Internal Medicine*, vol 174 (3): 357-368
- Holzel, B.K., J. Carmody, M. Vangel, C. Congleton, S.M. Yerramsetti, T. Gard, dan S.W. Lazar. 2011. Mindfulness Practice Leads to Increases in Regional Brain Gray Matter Density. *Psychiatry Research: Neuroimaging*, vol 191 (1): hal. 36-43
- Ingersoll, R. E. 2003. Spiritual Wellness in the Workplace. Dalam R. A. Giacalone dan C. L. Jurkiewicz (Ed.). *Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance*, M. E. Sharpe, Armonk, NY, hal. 289-299.
- Kasser, T. 2002. *The High Price of Materialism*. MIT Press, Cambridge, MA.
- Kao. 2021. *Kirei Lifestyle Plan: Progress Report 2021*. Kao Corporation, Tokyo, Jepang.
- Kirchherr, J., Reike, D. and Hekkert, M. 2017. Conceptualizing the Circular Economy: An Analysis of 114 Definitions. *Resources, Conservation and Recycling*, Vol. 127, hal. 221-232.

- Kolodinsky, R.W., Giacalone, R.A. and Jurkiewicz, C.L. 2008. Workplace Values and Outcomes: Exploring Personal, Organizational, and Interactive Workplace Spirituality. *Journal of Business Ethics*, Vol. 81 (2), hal. 465-480.
- Krahnke, K., dan D. Cooperrider. 2008. Appreciative Inquiry: Inquiring New Questions and Dreaming New Dreams. Dalam Biberman, J. dan Tischler, L. (Ed.). *Spirituality in Business: Theory, Practice, and Future Directions*, Palgrave Macmillan, New York, NY, hal. 17-34
- Lamberton, G. 2015. Accounting and Happiness. *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 29, hal. 16-30.
- Liu, X., dan Kuen, L.L. 2020. Green Organizational Culture, Corporate Social Responsibility Implementation, and Food Safety. *Frontiers in Psychology*, 6 November 2020, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.585435>
- Luders, E., N. Cherbuin, dan F. Kurth. 2015. Forever Young(er): Potential Age-Defying Effects of Long-Term Meditation on Gray Matter Atrophy. *Frontiers in Psychology*, 21 Januari 2015, <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01551>
- Marques, J.F., S. Dhiman, dan R. King. 2007. *Spirituality in the Workplace: What it is, Why it Matters, How to Make it Work for You*. Personhood Press, Fawnskin, CA.
- Marques, J.F. 2008. Spiritual Performance from An Organizational Perspective: The Starbucks Way. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, vol 8 (3), hal. 248-257
- Marques, J. 2019a. Turning Inward to Connect Outward: Paving a Motivational Path in Today's Workplace. Dalam Marques, J. (Ed.). *The Routledge Companion to Management and Workplace Spirituality*, Routledge, New York, NY, hal. 113-123
- Marques, J. 2019b. A Time for Us: Collectively Moving Toward Higher Consciousness. Dalam Marques, J. (Ed.). *The Routledge Companion to Management and Workplace Spirituality*, Routledge, New York, NY, hal. 340-349.
- Marques, J. 2021. Happiness at the Intersection of Acceptance and Ambition. Dalam Marques, J. (Ed.). *The Routledge Companion to Happiness at Work*, Routledge, New York, NY, hal. 344-357.

- Merchant, K.A., dan van der Stede, W.A. 2017. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives*, edisi 4. Pearson Education, Ltd, Harlow, UK.
- Mitroff, I.I., dan E.A. Denton. 1999. A Study of Spirituality in the Workplace. *Sloan Management Review*, Summer: hal. 83-92.
- Neff, K.D., and C. Germer. 2017. Self-Compassion and Psychological Wellbeing. Dalam *Oxford Handbook of Compassion Science*, ch 27. Oxford University Press: Oxford, UK
- Nestlé. 2018. *Nestlé Responsible Sourcing Standard*. Nestec Ltd., Vevey, Switzerland.
- PACE. 2021. *Annual Report 2020*. PACE (Platform for Accelerating the Circular Economy), Amsterdam.
- Petchsawanga, P. dan D. Duchon. 2012. Workplace spirituality, meditation, and work performance. *Journal of Management, Spirituality and Religion*, Vol. 9 (2), hal. 189-208.
- Pieters, R. 2013. Bidirectional Dynamics of Materialism and Loneliness: Not Just a Vicious Cycle. *Journal of Consumer Research*, vol 40 (4): hal. 615-631
- Pink, S. 2011. *Drive: The Surprising Truth about What Motivates Us*. Riverhead Books: New York, NY
- Ponocny, I. 2021. The Interactive Nature of Happiness at Work: What People Say about Work When They Talk About Life. Dalam Marques, J. (Ed.). *The Routledge Companion to Happiness at Work*, Routledge, New York, NY, hal. 98-109.
- Rospitadewi, E. dan S. Efferin. 2017. Mental Accounting dan Ilusi Kebahagiaan: Memahami Pikiran dan Implikasinya bagi Akuntansi. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, Vol. 8 (1), hal. 18-34.
- Schaufenbuel, K. 2014. *Bringing mindfulness to the workplace*. UNC Executive Development, Kennan-Flagler Business School.
- Schein, E.H. 2016. *Organizational Culture and Leadership*, 5th ed. John Wiley and Sons, Inc., Hoboken, NJ.
- Sudhamek AWS. 2020. *Mindfulness Based Business: Berbisnis dengan Hati*. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, Indonesia.

- Tan, Chade-Meng. 2012. *Search Inside Yourself: The Unexpected Path to Achieving Success, Happiness (and World Peace)*. HarperCollins Publishers, New York, NY.
- Thich, N.H. 1987. *The Miracle of Mindfulness*. Beacon Press, Boston, MA.
- Thich, N.H. 1988. *The Sun My Heart: From Mindfulness to Insight Contemplation*. Parallax Press, Berkeley, CA
- Thich, N.H. 2001. *Anger: Wisdom for Cooling the Flames*. Riverhead Books, New York, NY
- The Global Survey. 2020. *Report of Results Global Survey on Sustainability and the SDGs: Awareness, Priorities, Need for Action*, tersedia di: <https://www.globalsurvey-sdgs.com/> (diakses 10 Juni 2021).
- UN. 2015. *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development*. United Nations, New York.
- UNIDO. 2017. *Circular Economy*. United Nations Industrial Development Organization, Vienna, Austria.
- Vetter, A. 2019. Why Accountants Need to Learn Mindfulness. *Journal of Accountancy Newsletter*, tersedia di: <https://www.journalofaccountancy.com/newsletters/2019/jan/accountants-mindfulness.html> (diakses 16 Agustus 2021).
- Zeidan, F., K.T. Martucci, R.A. Kraft, J.G. McHaffie, dan R.C. Coghill. 2013. Neural Correlates of Mindfulness Meditation-related Anxiety Relief. *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, vol 9 (6): hal. 751-759

Daftar Endorsement

Membaca buku ini berarti bersentuhan langsung dengan nilai spiritualitas yang dapat diterapkan pada perilaku organisasi dalam aktivitas sehari-hari. Ini akan memungkinkan transformasi sosial dalam perilaku para anggota organisasinya. Penulis bisa menulis demikian baik karena didasarkan pengamatan yang mendalam dan pengalaman hidup selama ini.

Amin Untario

Ketua Umum Majelis Buddhayana Indonesia (MBI)
dan owner PT. Siddharta Mandiri Indonesia.

Sujoko mengajak kita melihat kesalahan masa lalu dimana para ilmuwan atas nama modernism memisahkan ilmu dari agama dan values. Spiritualitas adalah salah satu usaha untuk kembali menempatkan manusia yang berbisnis, berekonomi, dan membangun tetapi sekaligus juga menyayangi, memelihara lingkungan sosial dan alam semesta.

Prof. Basuki., M.Com(HONS), Ph.D., Ak., CMA., CA.

Guru Besar Akuntansi FEB Universitas Airlangga dan Ketua IAI Wilayah Jawa Timur

Buku Sistem Pengendalian Manajemen ini dilandasi filosofi spiritual yang mendorong tercapainya Sustainable Development. Sangat menginspirasi badan usaha untuk menyusun permodelan bisnis masa depan.

Dr. Susan Sutedjo, S.E., M.M., M.Ak., Ak, CA, BKP, ACPA, CPA (Aust.)

Pimpinan KJA PT Synergy Ultima Nobilus, Surabaya

SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN BERBASIS SPIRITUALITAS UNTUK PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN

Buku ini membahas tentang bagaimana membangun spiritualitas dalam organisasi melalui rancangan dan implementasi sistem pengendalian manajemen. Spiritualitas adalah kesadaran tentang kesalingterkaitan di antara segala bentuk kehidupan dan ekosistem yang ada di Ibu Bumi dan semesta.

Ada lima poin penting yang saling terkait yang dibahas, yaitu: spiritualitas dalam bisnis dan di tempat kerja sebagai landasan filosofisnya; Sustainable Development Goals (SDG) 2030 sebagai visinya; Global Reporting Initiative (GRI) sebagai parameternya; circular economy sebagai model bisnisnya; dan sistem pengendalian manajemen (SPM) sebagai mekanisme perencanaan dan pengendalian organisasional untuk mengelola aktivitas perusahaan agar dapat mencapai visi global tersebut.

Buku ini dengan sangat baik mengingatkan kepada dunia bisnis bahwa profit making itu tidak akan serta-merta mendatangkan kebahagiaan. Dengan melihat bahwa kehidupan itu serba saling terkait kita dapat menjadikan bisnis sebagai teropong untuk melihat dunia yang lebih luas.

Prof. Syafiq A. Mughni, M.A., Ph.D

Ketua PP Muhammadiyah (2010-2020) dan dosen Sejarah Peradaban Islam-UIN Surabaya.



Prof. Drs.ec. Sujoko Efferin, M.Com (Hons), M.A., Ph.D., Lahir tahun 1970 di Surabaya, Sujoko adalah guru besar Akuntansi dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika UBAYA. Sujoko menyelesaikan jenjang S1 Akuntansi dari UBAYA; S2 Akuntansi dari University of Wollongong, Australia; S2 Metode Riset Sosial dari University of Manchester, UK; dan S3 Sistem Pengendalian Manajemen dari University of Manchester, UK. Telah menerbitkan berbagai buku tentang sistem pengendalian manajemen dan metodologi penelitian, dia juga telah menerbitkan berbagai artikel di jurnal internasional dan nasional, antara lain: Accounting, Organizations and Society (Elsevier); Accounting, Auditing and Accountability Journal (Emerald); Journal of Accounting & Organizational Change (Emerald); Journal of Accounting in Emerging Economies (Emerald); Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia (UI), dan Jurnal Akuntansi Multiparadigma (UB).

