|  |  |
| --- | --- |
|  | **TUGAS KELOMPOK** |
| Kode MK : |
| Nama MK : MANAJEMEN & ORGANISASI |
| Kelompok 6 (Sapphire) :   1. Maman Sarman- 2401150048 2. M Wachid Mushlih- 2401150058 3. Sigit Trinarto - 2401150087 4. Yanti Rukmayanti- 2401150107 |
|  |  |

**A. PROBLEMS**

1. Mendeskripsikan bagaimana berbagai perspektif etika memandu pembuatan keputusan
2. Menjelaskan bagaimana perusahaan mepengaruhi lingkungan etika.
3. Menggambarkan proses pembuatan keputusan etika (B)
4. Contoh kasus dari tiga hal di atas
5. Meringkas isu-isu penting seputar CSR
6. Alasan meningkatnya perhatian pelaku usaha pada lingkungan alam.
7. Mengidentifikasi tindakan para manajer mempertimbangkan lingkungan dalam mengelola usaha.
8. Contoh kasus dari tiga hal di atas

**B. JAWABAN**

**B.1. Bagaimana Berbagai Persfektif Etika Memandu Pembuatan Keputusan?**

Pengambilan keputusan dalam menjalankan roda usaha juga menjadi salah satu hal sangat penting, karena dalam pengambilan keputusan perlu mempertimbangkan banyak hal secara komprehensif dan saling berkaitan sehingga menjadikan proses pengambilan keputusan bersifat kompleks.

Selain itu, keputusan sebagai hasil proses pengambilan keputusan akan sangat menetukan keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan di masa depan.

Dalam menjalankan usaha, entitas usaha tidak hanya mempertimbangkan benefit tangible bagi entitas mereka, namun juga mempertimbangkan hal-hal lain yang bersifat intangible. Salah satu aspek intangible yang juga penting dalam proses pengambilan keputusan adalah dari persfektif etika. (Bateman, Thomas & Snell, Scott (2015)).

Beberapa bukti-bukti kasus nyata dimana pengambilan keputusan oleh para pengambil keputusan di Perusahaan mengakibatkan dampak besar baik dari sisi real maupun intangible, dimana salah satu yang paling penting adalah Citra Perusahaan.

Pengumpul opini publik, Daniel Yankelovich berkata, “Saat ini, orang-orang makin siap untuk memercayai hal-hal negatif yang terkait dengan perusahaan-perusahaan. Sehingga saat ini adalah saat yang berbahaya bagi perusahaan. Para eksekutif dulunya tidak perlu khawatir dengan masalah-masalah sosial untuk satu generasi, tetapi sekarang lampu kuningnya telah menyala dan mereka harus mulai memberi perhatian”.

Insider trading, ataupun misalnya keputusan yang akan memberikan keuntungan jangka pendek bagi segelintir orang akan dapat sangat berdampak negatif bagi Citra Perusahaan.

Yang juga menarik, seringkali dampak yang timbul tidak hanya harus ditanggung oleh para pengambil keputusan saja, namun juga harus ditanggung dampak negatifnya hingga ke para pekerja rendahan. Misalkan pada kasus Marsh & McLennan, yang dituntut karena pemalsuan penawaran, mengakibatkan sebanyak 60.000 karyawan harus kehilangan dana pensiun mereka untuk lenyap.

Di lain sisi, perusahaan-perusahaan yang menerapkan etika yang baik dalam menjalankan usaha, terbukti memberikan keuntungan usaha yang sangat baik, selain dari keuntungan lain yang bersifat intangible dimana Citra mereka di mata pelanggan semakin meningkat dan berhasil merebut hati pelanggan untuk menjadi kastamer yang loyal.

Dari beberapa penjelasan di atas, nyata sekali bahwa pengambilan keputusan sangat perlu untuk memperhatikan persfektif etika.

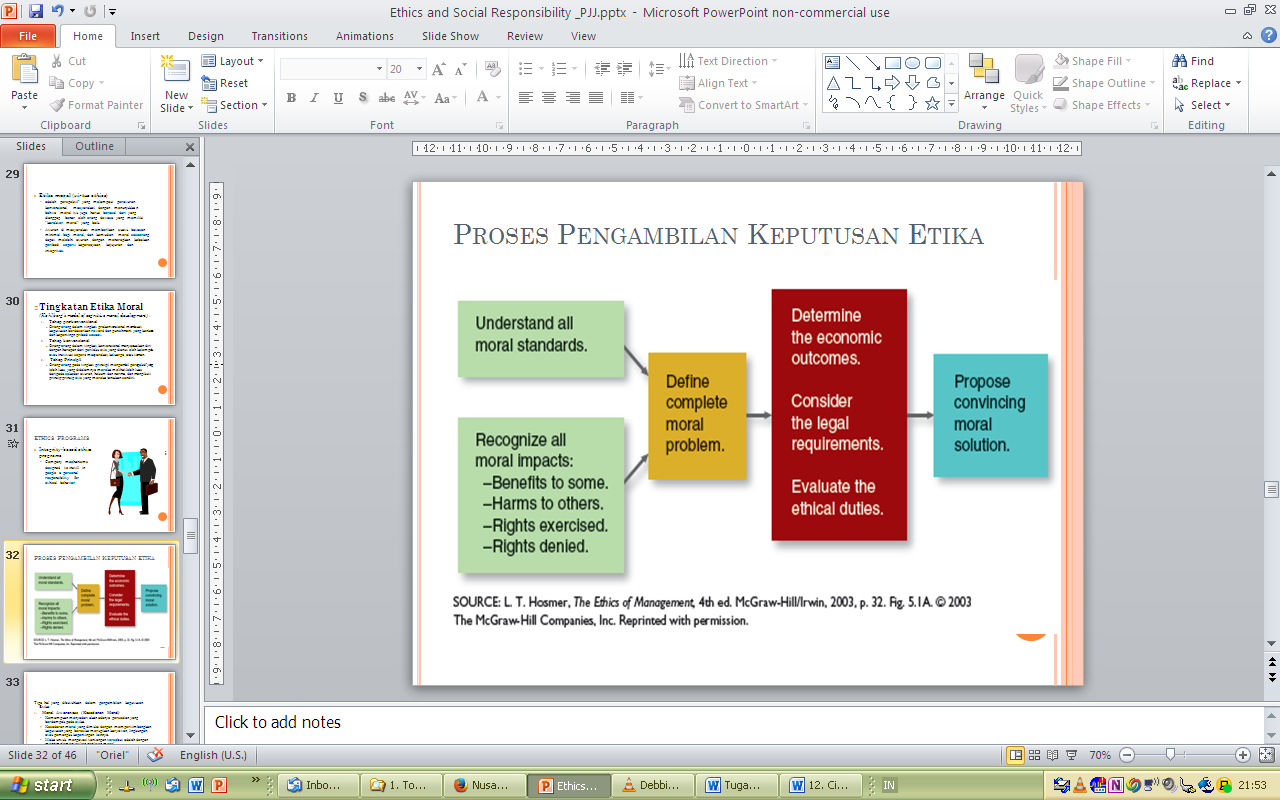
**B.2. Bagaimana Perusahaan Mempengaruhi Lingkungan Etika**

Dari proses aktivitas bisnis yang dijalankan oleh perusahaan-perusahaan, dimana sebagian terbukti melanggar batasan etika dan kemudian memberikan dampak negatif yang sangat besar, mengakibatkan berubahnya Lingkungan Etika.

Lingkungan etika kemudian memberikan respon atas apa yang mereka lakukan. Masa etika bisnis menjadi fenomena global pada sekitar tahun 1990-an, etika bisnis telah menjadi fenomena global, telah bersifat nasional, internasional dan global seperti bisnis itu sendiri. Etika bisnis telah hadir di banyak negara seperti Amerika Latin , ASIA, Eropa Timur dan kawasan dunia lainnya. Di Jepang yang aktif melakukan kajian etika bisnis adalah institute of moralogy pada universitas Reitaku di Kashiwa-Shi. Di india etika bisnis dipraktekan oleh manajemen center of human values yang didirikan oleh dewan direksi dari indian institute of manajemen di Kalkutta tahun 1992. Di indonesia sendiri pada beberape perguruan tinggi terutama pada program pascasarjana telah diajarkan mata kuliah etika isnis. Selain itu bermunculan pula organisasi-organisasi yang melakukan pengkajian khusus tentang etika bisnis misalnya lembaga studi dan pengembangan etika usaha indonesia (LSPEU Indonesia) di jakarta. Pada tahun 2002, Kongres AS mengeluarkan aturan mengenai Sarbanes-Oxley Act dalam rangka menjaga etika bisnis untuk mempertahankan dan menjaga kepercayaan investor.

Etika tidak hanya dibentuk oleh hukum, namun etika juga dapat dipengaruhi oleh lingkungan kerja perusahaan. Iklim etis dari suatu organisasi mengacu pada proses-proses yang melaluinya, keputusan-keputusan dievaluasi dan dibuat berdasarkan nilai-nilai benar atau salah. Dari penjelasan ini, sangat jelas terlihat bahwa bagaimana perusahaan mempengaruhi pula lingkungan etika.

**B.3. Proses Pembuatan Keputusan Etika**



Proses pembuatan keputusan etika dapat dilihat pada gambar diagram alir di atas. Rincian dari proses pembuatan keputusan etika adalah :

1. Fahami seluruh standar moral yang ada. Namun, jangan lupa bahwa standar moral tidak hanya terkait dengan standar moral yang ada dalam mindset, kelompok, perusahaan kita saja. Dalam hal ini, jika perusahaan kita berada dalam lingkungan yang memiliki budaya berbeda dengan yang dianut oleh perusahaan dimana kita berasal, kita juga perlu memahami budaya-budaya setempat dari dimana perusahaan kita berada.
2. Identifikasi dampak moral yang mungkin terjadi.

Beberapa hal yang terutama perlu dipertimbangkan terkait dengan hal ini adalah :

* Keuntungan bagi individu/kelompok tertentu.
* Kerugian bagi individu/kelompok tertentu.
* Bertambahnya hak individu/kelompok tertentu.
* Berkurangnya hak individu/kelompok tertentu.

1. Tentukan permasalahan sesungguhnya secara lengkap.
2. Analisa :
   1. Hasil ekonomis;
   2. Kebutuhan aspek legal/hukum;
   3. Evaluasi tanggung jawab etika.
3. Solusi usulan.

Susun solusi moral yang tepat & meyakinkan.

**B.4.Contoh Kasus dari B.1, B.2 & B.3**

1. Contoh kasus B.1. (Bagaimana Berbagai Persfektif Etika Memandu Pembuatan Keputusan).

Pada kasus Marsh & McLennan, yang dituntut karena pemalsuan penawaran, mengakibatkan sebanyak 60.000 karyawan harus kehilangan dana pensiun mereka.

Yang juga menarik dari kasus ini adalah, seringkali dampak yang timbul tidak hanya harus ditanggung oleh para pengambil keputusan yang mengakibatkan munculnya masalah saja, namun juga harus ditanggung dampak negatifnya hingga ke para pekerja tingkat rendahan yang sesungguhnya tidak memiliki kesalahan atas permasalahan yang muncul.

1. Contoh kasus B.2. (Bagaimana Perusahaan Mempengaruhi Lingkungan Etika)

Perilaku buruk perusahaan sangat berpengaruh pada lingkungan etika dilevel karyawan bawah, dalam kasus perusahaan Marsh & McLennan ketika saham perusahaan jatuh karena adanya sebuah skandal maka disisi eksekutif tidak terlalu berpengaruh karena mereka sudah memiliki jutaan investasi yang didapat dari gaji dan bonus, sangat contrast dengan yang dialami oleh karyawan (non eksekutif) yang telah didorong untuk melakukan investasi dana pension disaham perusahaan tersebut , melihat tabungan mereka hilang begitu saja seiring dengan jatuhnya harga saham diperusahaan tersebut akibat dari reputasi perusahaan. Jadi sangat jelas dalam hal ini perusahaan sangat mempengaruhi lingkungan etika.

1. Contoh kasus B.3. (Proses Pembuatan Keputusan Etika).

Dalam kasus Enron keputusan yang dibuat tidak etis karena rasa ketidaktahuan ataupun unsure kesengajaan karena adanya godaan yang menguntungkan diri sendiri atau kelompoknya, padahal idealnya, keputusan yang etis harus menentukan fakta–fakta terlebih dahulu, mengidentifikasi para pemegang kepentingan dan mempertimbangkan situasi-situasi dari sudutpandang mereka, Mempertimbangkan alternatif-alternatif yang tersedia, disamping itu  pengambilan keputusan yang diakhiri dengan evaluasi yang merupakan langkah terakhir dalam proses pengambilan keputusan sebagai sarana untuk menilai apakah keputusan kita sudah berdampak baik atau malah tidak sesuai dengan apa yang kita harapkan. Kesalahan Enron bukanlah terbatas pada penyelewengan pembukuannya. Suka atau tidak, perusahaan sebesar Enron tidak akan jatuh apabila keadaan sekelilingnya berlaku wajar dalam norma-norma etika dan hukum. Enron tidak akan berani mendirikan kongsi dagang-kongsi dagang yang sangat kompleks apabila hukum sekuritas Amerika (Security Law) tidak membiarkan pembukuan terpisah antara induk perusahaan dan kongsi dagang tersebut. Kalaupun itu terjadi, kongsi dagang tidak akan bisa bertahan lama bila auditor luar Andersen bekerja sesuai dengan peraturan etika dan hukum yang diterapkan oleh badan tertinggi ikatan akuntan publik (American Institute of Certified Public Accountants). Keberanian akuntan-akuntan Andersen untuk "meridhoi" sistem pembukuan terpisah dari Enron tidak berarti banyak bila Congress menyetujui pemisahan divisi "akunting/auditing" dan "konsultasi" yang diterapkan oleh Lima Besar. Proposal pemisahan ini sudah diajukan oleh bekas ketua komisi sekuritas dan perdagangan Amerika (Securities and Exchange Commission) Arthur Levitt pada tahun 1999. Proposal itu ditolak mentah-mentah oleh anggota Congress yang menerima bantuan finansial selama kampanye mereka dari Wall Street dan Lima Besar. Bantuan finansial itu ternyata (sayangnya!) masih dalam limit yang legal. Dengan demikian, Congress bisa bekerja lebih adil bila ada peraturan lebih ketat dalam penerimaan bantuan kampanye dari perusahaan dan industri. Hal ini juga berlaku untuk Gedung Putih. Walaupun sampai saat ini belum ada bukti keterlibatan Gedung Putih dengan kehancuran Enron, jumlah uang kontribusi yang sangat besar dari Enron untuk sebuah partai atau seorang calon politikus, cukup menarik kecurigaan dari publik. Enron adalah contoh dari bisnis yang dibangun berdasarkan ilusi (House of cards). Hampir seluruhnya terbuat dari kebohongan satu ditutupi dengan kebohongan yang lain. Sayangnya, banyak pihak yang rela ikut berpartisipasi dalam drama besar ini karena mereka tahu bila kebohongan itu sudah terlalu besar dan melibatkan hampir setiap orang, maka tidak ada pihak lain yang terlihat "tidak berdusta." Dengan singkat, kisah Enron bisa diartikan sebagai perkawinan antara ketamakan dari eksekutif perusahaan dan kehausan kekuasaan dari para politikus.

**B.5. Isu-isu Penting Seputar CSR**

CSR adalah suatu konsep bahwa [organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Organisasi), khususnya [perusahaan](http://id.wikipedia.org/wiki/Perusahaan) memiliki suatu tanggung jawab terhadap [konsumen](http://id.wikipedia.org/wiki/Konsumen), [karyawan](http://id.wikipedia.org/wiki/Karyawan), [pemegang saham](http://id.wikipedia.org/wiki/Pemegang_saham), [komunitas](http://id.wikipedia.org/wiki/Komunitas) dan [lingkungan](http://id.wikipedia.org/wiki/Lingkungan) dalam segala aspek operasional perusahaan. Isu penting seputar CSR sesuai ISO 26000

* Pengembangan Masyarakat
* Konsumen
* Praktek Kegiatan Institusi yang Sehat
* Lingkungan
* Ketenagakerjaan
* Hak asasi manusia
* Organizational Governance (governance organisasi)

**B.6.Alasan Meningkatnya Perhatian Pelaku Usaha pada Lingkungan Alam**

* Perubahan Cara Pandangan masyarakat yang Lebih Peduli dengan Lingkungan Hidup
* Menciptakan Brand Image Positif dalam Usaha yang Ramah Lingkungan.
* Terdapat Hubungan Positif Antara Peningkatan Efisiensi dengan Perusahaan yang

Mengedepankan Kesehatan Lingkungan Hidup

* Menciptakan Competitive Advantage
* Merespon terhadap Competitor’s Action

**B.7.Identifikasi Tindakan Para Manajer Mempertimbangkan Lingkungan dalam Mengelola Usaha.**

Para Manajer harus memiliki pemahaman yang mendalam terhadap lingkungan tempat mereka dan organisasi mereka berkiprah karena organisasi yang bisa bertahan hidup adalah organisasi yang biisa menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Sebaliknya, organisasi akan mengalami masa kehancuran apabila organisasi tersebut tidak memperhatikan perkembangan dan perubahan lingkungan di sekitarnya. Tindakan para manejer dalam mempertimbangkan lingkungan sangat erat kaitannya dengan hal berikut :

* ***Lingkungan Internal***

Lingkungan di dalam perusahaan yang harus di manage organisasinya agar operasional perusahaan berjalan baik dan performansi bisnis yang diharapkan perusahaan dapat tercapai.

* ***Lingkungan eksternal langsung***

yakni merupakan kekuatan-kekuatan yang berada di luar kemampuan atau kendali perusahaan yang berpengaruh secara langsung terhadap kinerja organisasi dan manajemen. Lingkungan tersebut meliputi perusahaan, penyedia, pelanggan lembaga perantara, pesaing, dan masyarakat umum.

* ***Lingkungan ekternal tidak langsung (umum)***

yakni lingkungan yang berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi seperti demokrasi, ekonomi, Alam, teknologi, politik dan social budaya.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan internal dan eksternal yang cepat ini, para dari organisasi yang sukses memahami beberapa faktor: **pertama,** perubahan dalam organisasi ini diperlukan untuk mengimbangi persaingan, untuk mempersingkat operasional dan mengurangi biaya operasi; **kedua,** pasar menjadi lebih global dan organisasi harus beradaptasi dengan perubahan kondisi; **ketiga**, tenaga kerja memiliki kebutuhan dan keinginan tertentu yang harus dipertimbangkan dalam setiap perubahan struktur organisasi; **keempat,** perubahan di dalam organisasi membutuhkan perencanaan yang hati-hati dan tegas, komunikasi, dan implementasi. Lebih dari itu, manajer pada perusahaan yang sukses memiliki kesadaran yang tajam tentang pentingnya mengelola perubahan dalam tempat kerjanya.

**B.8.Contoh Kasus dari B.5, B.6 & B.7**

1. **Contoh kasus B.5. (Isu-isu Penting Seputar CSR)**

Sebagai salah satu Badan Usaha Milik Negara, Telkom memiliki komitmen untuk *menjalankan peran Good Corporate Citizenship* melalui penyelenggaraan Program Kemitraan dengan usaha kecil dan Program Bina Lingkungan.

Program Kemitraan dengan usaha kecil *bertujuan* untuk mendorong kegiatan dan pertumbuhan ekonomi, terciptanya lapangan kerja serta kesempatan berusaha untuk masyarakat.

Sedangkan Program Bina Lingkungan mempunyai *tujuan* untuk memberdayakan dan mengembangkan kondisi sosial masyarakat dan lingkungan di sekitar wilayah usaha Perusahaan.

Terkait dengan pemberdayaan UMKM terhadap teknologi informasi, melalui program Indigopreneur Telkom menyelenggarakan pelatihan teknologi informasi bagi komunitas koperasi dan pengusaha mikro. Indigopreneur merupakan pelatihan untuk meningkatkan dan mengembangkan kompetensi, inovasi dan teknologi UMKM sehingga dapat mengembangkan usahanya melalui e-commerce. Hingga saat ini sekitar 700 pelaku UMKM telah memperoleh manfaat dari program ini.

Guna mendukung pengembangan bisnis UKM Telkom bekerjasama mendirikan Small Media Enterprise Centre (SME Centre) di berbagai kota di Indonesia.SME Center merupakan pusat pelayanan pelanggan yang diselenggarakan oleh Telkom Divisi Business Service sebagai Delivery Channel yang menangani UKM/SME serta Community Development Center (CDC) yang *menjalankan peran* Program Kemitraan dan Bina Lingkungan *sebagai Corporate Social Responsibility Telkom*.

1. **Contoh kasus B.6. (Alasan Meningkatnya Perhatian Pelaku Usaha pada Lingkungan Alam)**
2. Terpanggil untuk *turut mengurangi debit air di saat musim penghujan*, Telkom CorpU mengambil inisiatif membuat biopori sebagai lubang resapan untuk menampung air hujan dan meresapkan kembali kedalam tanah, yang *sangat membantu dalam mengurangi limpahan air hujan turun ke sungai*.Program Biopori Day sebagai tindak lanjut program GO Green yang telah diinisiasi sejak tahun 2012, baik di Telkom CorpU lokasi Bandung maupun di luar Bandung, melibatkan seluruh senior leaders dan karyawan Telkom CorpU.Bahwa pembuatan biopori sebagai kegiatan peduli lingkungan dengan membuat lubang resapan air yang memiliki diameter 10–30 cm dengan tinggi 30–100 cm yang ditutupi sampah organik, berfungsi sebagai penyerap air ke tanah dan membuat kompos alami, total lubang biopori hingga saat ini telah mencapai 196 lubang biopori.
3. Telkom CorpU juga sudah berpartisipasi dalam program Konservasi Wali Pohon Gunung Masigit Kareumbi. Diharapkan program GO Green yang dijalankan dapat memberikan inspirasi kepada unit lain dan warga masyarakat di sekitarnya untuk berperilaku arif terhadap lingkungan.
4. Divisi Telkom Regional Kalimantan telah berpartisipasi dalam penanaman pohon mangrove di lokasi pantai Lamaru Kota Balikpapan dengan jumlah sekitar 1000 pohon. Penanaman pohon mangrove ini sangat penting untuk menjaga ekosistem pantai dan sebagai penahan abrasi gelombang laut. Selain hal tersebut kegiatan ini juga dimaksudkan sebagai bentuk kepedulian perusahaan PT Telkom terhadap kelestarian lingkungan hidup (Go Green).

iii. **Contoh kasus B.7 (Identifikasi Tindakan Para Manajer Mempertimbangkan Lingkungan dalam Mengelola Usaha)**

* ***Lingkungan eksternal langsung :***

[Telkom dan BJB Sepakat untuk Kerja Sama Sinergi Pemanfaatan Produk dan Jasa](http://www.telkom.co.id/telkom-dan-bjb-sepakat-untuk-kerja-sama-sinergi-pemanfaatan-produk-dan-jasa-2.html). Direktur Utama Telkom dan Direktur Utama Bank Jabar Banten melakukan Penandatanganan Nota Kesepahaman Kerja Sama Sinergi Pemanfaatan Produk dan Jasa antara Telkom Group – Bank BJB. Telkom dan Bank BJB sepakat melakukan kerjasama implementasi layanan Information & Communication Technology (ICT) dalam aspek Branchless Banking.

[**Joint Research Partnership Antara Telkomsel dengan BPPT**](http://www.telkom.co.id/joint-research-partnership-antara-telkomsel-dengan-bppt.html)**.**

Dalam rangka mendukung pengembangan teknologi telekomunikasi, Direktur Perencanaan dan Transformasi Telkomsel, Edward Ying melakukan penandatanganan kerjasama dengan Kepala BPPT (Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi) Dr.Ir. Marzan A Iskandar, MSc. Sinergi ini bertujuan agar kedua belah pihak dapat saling mensupport dalam melakukan pengkajian serta pengembangan teknologi energi, informasi dan komunikasi yang lebih efisien guna mendukung peningkatan daya saing industri telekomunikasi.

[**Telkomcel Bergabung sebagai Anggota ke 13 Bridge Alliance**](http://www.telkom.co.id/telkomcel-bergabung-sebagai-anggota-ke-13-bridge-alliance.html)**.**

Telkomcel, salah satu anak usaha PT. Telkom Indonesia International yang beroperasi di Timor-Leste mengumumkan bergabungnya operator tersebut sebagai anggota ke-13 Bridge Alliance. Bergabungnya Telkomcel dengan Bridge Alliance memungkinkan Telkomcel untuk mendapatkan akses layanan enterprise dan roaming serta keuntungan lainnya. Kami menyambut baik kerjasama ini dan bangga menjadi bagian dari Bridge Alliance.

* ***Lingkungan umum :***

**Telkom perkuat sarana Telekomunikasi di Halim Perdana Kusuma.**

Guna turut menyukseskan kembali beroperasinya bandara Halim Perdanakusuma untuk penerbangan komersil, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Telkom) menggelar layanan internet  Indonesia Wifi (Wifi.id) yang berbasis wifi di bandara tersebut. Kehadiran internet di area publik seperti bandara memang sudah menjadi kebutuhan karena di era digital ini siapa pun ingin selalu on line.

[**Bidik Jaringan Global, Tel-U Gandeng Kampus Terbaik di Australia dan Turki**](http://www.telkom.co.id/bidik-jaringan-global-tel-u-gandeng-kampus-terbaik-di-australia-dan-turki.html)**.**

Telkom University (Tel-U) menandatangi kerjasama dengan dua universitas utama dari Turki dan Australia, masing-masing Gazi University dan Royal Melbourne Institute of Technology (RMIT), guna peningkatkan kualitas pendidikan. Dr. Ama Suyanto, Wakil Rektor III Bidang Admission dan Kerjasama Internasional Tel-U, mengatakan penandatangan kerjasama dengan Gazi University, Turki dilakukan pada helatan European Assosiation.

[**Satukan Generasi Muda di Seluruh Dunia**](http://www.telkom.co.id/satukan-generasi-muda-di-seluruh-dunia.html)**.**

Telkom Indonesia kini bekerjasama dengan Global Youth Forum 2012 dan menjadi ICT Partner yang memegang peran penting pengadaan akses wireless broadband berkualitas tinggi selama penyelenggaraan acara tersebut. Global Youth Forum Bali akan menjadi forum internasional pertama di Indonesia yang menjadi wadah konferensi terbesar bagi generasi muda dengan melibatkan 900 delegasi on-site dan off-site dari 194 negara.

**Telkom Perkuat Fasilitas Telekomunikasi Lingkungan Daerah Perbatasan**

Telkom Group telah membangun beberapa BTS Telkomsel daerah perbatasan di Kaltim dan Kaltara. BTS Telkomsel ini berada di daerah perbatasan dengan Malaysia, sehingga diharapkan dengan beroprasinya BTS Telkomsel ini kegiatan dari seluruh masyarakat di daerah perbatasan berjalan lancar. Selain itu juga di dibangun beberapa akses Wifi Corner, dimana disediakan fasilitas layanan untuk akses Internet dengan kecepatan tinggi sampai dengan 100 Mbps. Dengan dibangunnya BTS Telkomsel dan Wifi Corner ini masyarakat Indonesia yang tinggal di daerah perbatasan dengan Malaysia tidak ketinggalan informasi sekaligus akan memperlancar kehidupan bisnisnya.

**F. Referensi :** 1. Thomas Bateman & Scot Snell, 9 th Edition,

*Management : Leading & Collaborating in the Competitive World* .

2. Stephen Robbins & David A Decenzo , 10 th Edition,

*Fundamental of Management* .

3. Richard L.Daft ,9 th Edition, *Management* .

4. Web Site PT. Telkom.co.id