

ELABORASI DAN NILAI-NILAI MANAJEMEN HINDU DALAM ORGANISASI MODERN

A. A. Sagung Kartika Dewi¹, Ni Wayan Mujiati², A. A. Ayu Sriathi³

^{1,2,3}Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Udayana

¹sagungkartika@yahoo.com

²mujiatiniwayan@yahoo.co.id

³sriathi_mada@yahoo.com

Abstract: *Management as the art of organization has evolved. Constantly with the spirits of time. Considering that the organization also suffered at the level of structure and culture, Hindu as the first religion in the world was having management concepts and theories that should be explored deeply and the next should be elaboration in present context. The consistency between Hindu management and latest management theory could be a theoretical and practical dialogue.*

Keywords: *Hindu Management, Modern Organization.*

PENDAHULUAN

Manusia adalah makhluk sosial. Bukan hanya karena manusia tidak dapat hidup tanpa orang lain, tetapi juga karena manusia berusaha mencapai tujuan hidupnya bersama orang lain. Berbagai bentuk kerjasama dilakukan untuk mewujudkan tujuan bersama. Organisasi adalah bentuk kerjasama antarmanusia yang didasari oleh suatu tujuan tertentu (Indrawijaya, 1986). Inilah yang membedakan organisasi dari kerumunan, gerombolan, ataupun perkumpulan manusia lainnya. Oleh karena itu, organisasi harus dikelola dan digerakkan untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan bersama oleh seluruh anggotanya.

Setidak-tidaknya sebuah organisasi terdiri atas struktur, kultur, dan aparatur. Struktur adalah seperangkat aturan dan/atau konsensus yang mengikat seluruh elemen organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama. Aturan dan/atau konsensus yang dipatuhi dan dilaksanakan oleh seluruh elemen organisasi menjadi kultur organisasi. Berikutnya, aparatur adalah seluruh manusia yang mengikuti dan melaksanakan seluruh struktur dan kultur organisasi. Mengingat organisasi terdiri atas individu-individu

dengan karakter dan kemampuan yang berbeda-beda sehingga perbedaan tersebut harus dikelola demi terwujudnya kerjasama. Kerja sama dapat terwujud dengan baik jika setiap elemen organisasi memahami tugas dan fungsinya masing-masing. Kemudian, setiap elemen ini menghubungkan diri satu dengan yang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara bersama-sama (Yasa, dkk, 2011:160-165).

Dalam hal ini, kinerja organisasi merupakan keseluruhan proses manajemen dan kepemimpinan dalam kerangka sistemik. Manajemen menentukan cara pengelolaan dan kinerja struktur, sedangkan kepemimpinan menentukan kepastian bahwa setiap elemen dalam struktur dapat menjalankan fungsinya dalam keseluruhan proses manajemen (Nawawi & Handari, 1995). Bertalian dengan hal tersebut, ilmu manajemen dan kepemimpinan selalu mengalami perkembangan dan pembaruan sesuai dengan semangat zaman. Hal ini tidak terlepas dari kompleksitas kebutuhan organisasi dan berbagai perubahan yang terjadi dalam struktur, kultur, maupun aparatur. Implikasinya bahwa tidak ada satupun teori manajemen dan kepemimpinan

yang dapat diterapkan bagi semua bentuk organisasi.

Berpijak pada pandangan tersebut, maka terbuka peluang seluas-luasnya untuk mengeksplorasi berbagai konsep manajemen dan kepemimpinan guna memperkaya, bahkan menyempurnakan teori-teori manajemen yang telah ada sebelumnya. Dalam hal ini, manajemen Hindu tampaknya layak untuk diketengahkan dalam belantara ilmu manajemen. Mengingat teks-teks kesusasteraan Hindu telah membicarakan persoalan organisasi sosial dari yang terkecil – keluarga, hingga yang terbesar – negara. Melalui pembahasan tentang manajemen Hindu sekaligus dapat dicermati relevansinya dalam pengelolaan organisasi masa kini. Atas dasar inilah artikel ini difokuskan pada pengungkapan konsep manajemen Hindu dan relevansinya dalam pengelolaan organisasi modern.

PEMBAHASAN

Gorda (2004:72) menyatakan bahwa manajemen adalah seni seorang pemimpin dalam mengelola, mengatur, dan mengkoordinasikan bawahannya dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan, baik yang dikehendaki oleh pemimpin itu sendiri maupun yang telah ditetapkan. Seorang pemimpin juga disebut *manager*, yaitu orang yang memiliki tugas dan wewenang untuk mengelola organisasi. Dari pengertian tersebut paling tidak ditemukan beberapa unsur yang membentuk manajemen, yakni (1) adanya unsur kegiatan-kegiatan pimpinan, (2) adanya unsur usaha melalui kegiatan-kegiatan orang lain, (3) adanya unsur tujuan yang telah ditentukan. Dapat dipahami bahwa manajemen adalah kemampuan menggerakkan seluruh elemen dalam organisasi untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan guna mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan dan ditetapkan.

Menurut R. Terry (1986) bahwa fungsi manajemen setidaknya mencakup perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*activating*),

dan kontrol atau evaluasi (*controlling*). Meskipun demikian, sebelum keempat fungsi manajemen tersebut dijalankan tentu tidak kalah pentingnya adalah menentukan dasar dan tujuan organisasi, karena dasar dan tujuan ini akan menentukan keseluruhan langkah organisasi tersebut ke depannya.

Catur Purusa Artha: Dasar dan Tujuan Organisasi dalam Manajemen

Organisasi dibentuk pasti memiliki dasar dan tujuan. Dasar terbentuknya sebuah organisasi beragam jenisnya, seperti ikatan darah, kekerabatan, profesi, bahkan organisasi hobi. Keluarga misalnya, organisasi sosial terkecil ini dibangun berdasarkan ikatan perkawinan dengan tujuan untuk melanjutkan keturunan dan membangun keluarga yang makmur, sejahtera, dan bahagia. Begitu juga negara sebagai organisasi sosial terbesar membangun dasar ideologi yang mengarahkan seluruh komponen bangsa pada terwujudnya tujuan negara. Dasar sebuah organisasi menentukan kinerja dan tujuan organisasi tersebut.

Dalam konsep Hindu, dunia dan kehidupan itu sendiri merupakan organisasi besar yang perlu dikelola dengan dasar dan tujuan yang jelas. Basis dari seluruh kehidupan sosial adalah *dharma*, kebenaran abadi. *Dharma* menjadi landasan untuk memperoleh *artha* (kecukupan materi) dan *kama* (kepuasan batiniah). Sebaliknya, *artha* dan *kama* juga dipergunakan untuk menegakkan *dharma*. Ketiganya disebut *Tri Parartha*. Selanjutnya, ketiga-tiganya secara bersama-sama digerakkan untuk mencapai kebahagiaan dan kebebasan hidup tertinggi yang disebut *moksa*. Jadi, *moksa* adalah tujuan tertinggi dari kehidupan manusia. Keempat hal tersebut merupakan dasar dan tujuan kehidupan umat Hindu yang disebut *Catur Purusha Artha*. Dalam keempat kerangka ini kehidupan bergerak menuju kesempurnaan lahir dan bathin, *jagadhita* dan *moksa*.

Dalam konteks organisasi modern, *Catur Purusha Artha* dapat diinterpretasikan sebagai dasar dan tujuan organisasi.

Sebagaimana telah diungkapkan di atas bahwa sebuah organisasi paling tidak dibangun oleh tiga elemen, yaitu struktur, kultur, dan aparatur. Dari ketiga elemen ini, struktur menjadi fondasi yang menentukan arah kinerja organisasi. Berkaitan dengan hal tersebut dapat diungkap pandangan Maharsi Kautilya tentang *dharma* yang menjadi dasar pembentukan sebuah negara. Menurut Kautilya (Rao, 2003:82) negara adalah simbol *dharma* universal, yaitu suatu pemahaman utuh tentang kebebasan individu. *Dharma* adalah konsep etis dalam dunia-kehidupan. Dalam konteks individu *dharma* menjadi *swadharma*, yaitu kewajiban dan tanggung jawab. Dalam konteks sosial *dharma* menjadi solidaritas dan kesetiakawanan sosial. Dalam konteks agama *dharma* adalah realisasi diri sempurna, *moksa*. Kemudian dalam konteks hukum dan peraturan yang diundangkan, *dharma* adalah keadilan (Rao, 2003:154).

Hindu mengajarkan bahwa proses organisasi merupakan pengelolaan atas kekuatan dan kebijaksanaan untuk mewujudkan kesejahteraan dan kemuliaan bagi semua. *Dharma* adalah nilai, norma, dan aturan yang menjadi basis struktur dan kultur organisasi. Sementara itu, *kama* menjadi hasrat, motivasi, dan dasar komitmen moral aparatur yang berada di dalamnya. Untuk menunjang struktur, kultur, dan aparatur tersebut, maka diperlukan *artha*, yaitu modal, sarana, dan prasarana yang ada diperlukan. Pada puncaknya, *moksa* menjadi tujuan tertinggi, yaitu kebebasan bagi seluruh anggota organisasi. Tegasnya, kesejahteraan dan kemuliaan anggota menjadi tujuan ideal bagi organisasi Hindu. Untuk mencapai tujuan tersebut Hindu menekankan pentingnya kesatuan antara kepemimpinan (*leadership*) dan sistem manajemen (*management system*).

Pada prinsipnya, hal tersebut juga dapat dirujuk dalam pemikiran manajemen modern. Manajemen dalam Hindu dapat disejajarkan dengan istilah "niti" yang berarti *to lead* atau *to manage*. Seturut dengan itu, Gorda (2004:33) menjelaskan bahwa aspek-aspek

yang menunjang keberhasilan manajemen mencakup 5M dan 1L, yaitu *modal* (modal), *materials* (fisik), *mens* (manusia), *machine* (mesin), *methods* (metode), dan *leadership* (kepemimpinan). Modal (*modal*), material (*materials*), dan mesin (*machines*) adalah aspek *artha* yang diperlukan sebagai daya dukung kinerja organisasi. Manusia (*mans*) dan metode (*methods*) berkaitan dengan *kama*, yaitu motivasi kerja seluruh aparatur organisasi dalam melaksanakan kegiatan dan kinerja organisasi. Sementara itu, kepemimpinan (*leadership*) adalah *dharma*, yaitu penentu tegaknya struktur dan kultur dalam organisasi. Dalam sistem manajemen modern, *leadership* tidak hanya bersifat *top – down*, tetapi juga *bottom – up* sehingga kepemimpinan ada pada semua level struktur. Di sinilah kepemimpinan humanis-partisipatif dikembangkan dalam konsep Hindu.

Berpijak pada uraian tersebut, jelas bahwa organisasi harus dibangun dan diarahkan tujuannya berdasarkan *Catur Purusha Artha*. Harus ada kepastian tentang aturan main dalam organisasi sebagai *dharma* yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi. Diperlukan motivasi dan semangat (*kama*) dari seluruh aparatur organisasi untuk menjalankan tugas dan kewajiban keorganisasian dengan baik. Organisasi juga akan berjalan lancar apabila didukung oleh modal, sarana, dan prasarana (*artha*) yang memadai. Selanjutnya, seluruh kinerja organisasi diarahkan untuk kesejahteraan dan kemuliaan anggotanya (*moksa*). Organisasi akan memiliki dasar yang kuat dan tujuan yang jelas dipandang telah memenuhi seluruh syarat bagi eksistensi, keberlanjutan, dan keberhasilannya.

***Tri Samaya* Sebagai Basis Perencanaan dalam Manajemen**

Fungsi manajemen yang pertama dan utama adalah perencanaan (*planning*). Perencanaan menentukan langkah, bahkan keberhasilan organisasi ke depannya. Oleh karena itu, perencanaan harus dipersiapkan

secara matang dengan mempertimbangkan seluruh potensi dan sumber daya yang dimiliki organisasi. Mengingat kesalahan dalam melakukan perencanaan dapat berakibat pada tidak tercapainya tujuan organisasi. Diperlukan kecerdasan dari pemimpin dan anggota organisasi dalam membaca situasi dan kebutuhan organisasi.

Hindu mengenal konsep *tri samaya*, yaitu tiga konsep waktu yang terdiri atas *atita* (masa lalu), *wartamana* (masa kini), dan *anaghata* (masa depan). Ketiga konsep ini tampaknya dapat digunakan sebagai basis perencanaan program-program organisasi dalam sebuah episode sosial. Artinya, perencanaan harus berbasis waktu dengan program-program yang terukur tingkat pencapaiannya. Maka dari itu, diperlukan pertimbangan masa lalu, kondisi sekarang, dan kemungkinan-kemungkinan yang dapat diprediksi pada masa depan. Bersama dengan konsep ini, analisis SWOT dapat digunakan untuk mematangkan perencanaan.

Atita atau masa lalu menjadi hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam penyusunan perencanaan. Bagi organisasi yang baru terbentuk, masa lalu mencakup sejarah, dasar pendirian, sekaligus tujuan yang hendak dicapai dari dibentuknya organisasi tersebut. Konsep ini mengingatkan pada gerak langkah organisasi dan tujuan yang harus dicapai oleh seluruh anggotanya. Sementara itu, bagi organisasi yang telah terbentuk sebelumnya, bahkan telah mencapai suatu kematangan konsep masa lalu ini lebih pada sebuah refleksi. Perencanaan yang baik harus mampu merefleksikan kekurangan, kelebihan, keberhasilan, dan kegagalan dari program-program yang dilaksanakan pada masa lalu.

Berkaitan dengan hal tersebut, dasar dan tujuan organisasi harus dipegang oleh seluruh pimpinan dan anggota organisasi agar segala yang direncanakan tidak melenceng dari niat awal dibentuknya organisasi tersebut. Ini merupakan sebuah ide sejarah yang menjadi semangat dari semua program yang direncanakan. Sebaliknya,

bagi organisasi yang telah mapan masa lalu memberikan refleksi atas program yang telah dilaksanakan pada masa sebelumnya. Dalam konteks analisis SWOT, refleksi ini penting untuk menemukan kelemahan (*weakness*) dan *strenght* (kekuatan) yang dimiliki organisasi untuk merencanakan langkah ke depan yang lebih baik.

Wartamana atau masa sekarang adalah realitas yang dimiliki organisasi saat perencanaan disusun. Kondisi masa kini adalah akumulasi dari modal yang dikumpulkan dari pengalaman masa lalu. Modal yang dimaksud bukan hanya material, tetapi seluruh realitas sosial yang terbentang. Realitas sosial adalah ruang eksistensi organisasi. Organisasi yang mampu membaca realitas sosial dengan baik akan menemukan segudang kesempatan (*opportunity*) untuk membangun eksistensinya, bahkan mengembangkan diri. Kondisi masa kini (*wartamana*) juga menentukan perencanaan karena rencana organisasi disusun saat ini. Kemampuan seorang pemimpin pada seluruh level kepemimpinan dalam membaca segala peluang, memprediksi hambatan (*threats*) yang akan muncul, dan sekaligus menentukan rencana-rencana untuk mengatasi semua hambatan.

Anaghata atau masa depan mencakup seluruh tujuan yang hendak dicapai dari program-program yang direncanakan. Perencanaan yang baik senantiasa berorientasi pada masa depan dengan mempertimbangkan kondisi masa kini dan modal yang terakumulasi pada masa lalu. Pentingnya orientasi dalam sebuah organisasi agar organisasi tersebut tidak mengalami kegelapan visi. Apabila organisasi mengalami disorientasi dan kehilangan maknawinya, maka akan terjadi krisis organisasi dan menjauhkan organisasi itu dari tujuan didirikannya. Dalam konteks manajemen bisnis, pentingnya *anagatha* juga dapat dimaknai sebagai kecerdasan dalam membaca peluang bisnis masa depan. Merencanakan bisnis adalah merencanakan masa depan sehingga kecerdasan dalam membaca masa depan adalah kunci keberhasilannya.

Berpijak pada uraian di atas, konsep *tri samaya* dapat dijadikan sebagai salah satu konsep manajemen Hindu dalam fungsi perencanaan. Konsep ini menegaskan pentingnya perencanaan berbasis waktu. Sebuah kesatuan waktu yang tidak terpisahkan antara masa lalu (*atita*), masa sekarang (*wartamana*), dan masa depan (*anagatha*). Hal ini tidak dapat dilepaskan dari fungsi perencanaan yang memang menentukan gerak langkah organisasi ke depannya sehingga diperlukan pertimbangan yang benar-benar matang. Masa lalu adalah refleksi tentang kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strength*) organisasi, masa sekarang adalah membaca peluang (*opportunity*) dan tantangan (*threats*), sedangkan masa depan adalah orientasi dari seluruh gerak langkah organisasi.

Triguna: Pengorganisasian SDM dalam Manajemen

Setelah program organisasi direncanakan dengan matang, maka langkah manajemen selanjutnya adalah pengorganisasian sumber daya manusia (SDM). Hal ini dikarenakan organisasi adalah sekumpulan orang dengan berbagai perbedaannya. Perbedaan ini hendaknya tidak dipahami sebagai hambatan, tetapi potensi yang perlu dikelola guna mewujudkan semua tujuan organisasi (Hersey & Blanchard, 1995). Apalagi tujuan manajemen memang diarahkan untuk mengelola keanekaragaman potensi yang dimiliki organisasi sehingga dapat digerakkan secara bersama-sama untuk saling melengkapi dan membangun sebuah keutuhan sistem.

Berkaitan dengan prinsip pengorganisasian SDM tersebut, konsep *triguna* dalam Hindu dapat dijadikan sebagai salah satu model yang dapat dikembangkan. Konsep ini merujuk pada tiga karakter dominan dalam diri manusia, yaitu *sattwam*, *rajas*, dan *tamas*. Setiap manusia memiliki ketiga sifat ini dalam dirinya. Kombinasi yang ketiganya menjadikan manusia memiliki karakter, kecerdasan, dan kecenderungan

sifat yang berbeda-beda. Hal ini dapat dirujuk pada kitab suci Hindu tentang *triguna*, sebagai berikut.

Sattwam sifatnya terang bercahaya melebihi alam pikiran. Orang yang sifat *sattwamnya* dominan akan menjadi orang yang bijaksana, tahu yang patut dan yang tidak patut dikerjakan, baik caranya bertingkah laku. Meskipun ia bertenaga, tetapi tidaklah kasar, tidak berkata asal, bersikap hormat, kelihatan lurus hati. Ia menaruh kasih sayang kepada orang yang menderita, menghibur orang yang hina dina, orang bersedih hati, setia dan bhakti, lembut kata-katanya. Seluruh yang dikatakannya selalu berdasarkan ajaran sastra. Dia gemar mengejar sifat yang baik dan pengetahuan tentang kesempurnaan. Tidak mengenal lelah, tiada cepat sedih, dan selalu berhati girang. Apa saja gerak geriknya menjadikan orang senang memandangnya. Kata-katanya menjadikan senang yang mendengar. Luhur budhinya menyebabkan tenang dan gembiranya hati orang banyak. Tidak serakah bersedia mengalah, dan bersedia mengalah. Tidak egois tidak sesat olehnya bertingkah laku, tetapi girang dan terang (bersih) tidak ternoda batinnya (*Tattwa Jnana*, 7).

Orang yang dominan sifat *sattwamnya* memenuhi segala persyaratan yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin. Setidak-tidaknya, orang yang sifat *sattwamnya* dominan memiliki kecemerlangan ide dan kontrol emosi yang memadai sehingga layak untuk menjadi *leader* dalam sebuah organisasi. Pemimpin dengan sifat *sattwam* yang dominan ini merupakan karakter pemimpin humanis-partisipatif yang kerap dipandang sebagai kepemimpinan paling unggul pada masa kini. Kemudian, bagi seorang manajer yang mampu menangkap potensi anggota atau karyawan yang memiliki kecenderungan sifat-sifat tersebut dapat menempatkannya pada posisi sebagai konseptor, *public relation*, ataupun pelayan publik. Artinya, diperlukan kecermatan dari seorang pemimpin untuk memahami sifat, kepribadian, dan karakter orang-orang yang

dipimpinnya. Selanjutnya, pencermatan ini dijadikan dasar untuk menempatkan posisi aparatur dalam pembagian tugas organisasi.

Selanjutnya, inilah yang menjadi tanda-tanda *guna rajasa*. Goncang bergerak cepat, tergesa-gesa, panas hati, cepat congkak, irihati, cepat tersinggung, keras, usil, dan cepat timbul kekerasannya. Kurang menaruh kasih sayang, suka mengagungkan kalau diri pandai. Angkuh amat pemaarah, sedih, egois, loba, tamak, bengis, tidak mengenal takut, seram segala gerak-geriknya, menyebabkan takutnya hati orang yang memandangnya. Kata-katanya menyebabkan sakit telinga orang yang mendengarkannya. Menentang mengatasi sifatnya menyebabkan jengkelnya hati orang. Tidak mau di atasi, dan cita-citanya selalu melambung. Demikianlah hakikat *guna rajasa* (*Tattwa Jnana*, 8).

Kecenderungan sifat-sifat *rajasa* memang tidak sebaik sifat-sifat *sattwam*. Akan tetapi, perlu dipahami bahwa *triguna* merupakan satu kesatuan yang senantiasa hadir dalam diri manusia. Hanya saja memiliki tingkat kecenderungan yang berbeda-beda pada masing-masing manusia. Orang yang dominan sifat *rajasanya* memiliki keunggulan pada aktivitas dan kreativitas, meskipun kurang dalam pengendalian diri dan kontrol emosi. Oleh karena itu, anggota organisasi yang dominan sifat *rajasanya* cocok dijadikan sebagai eksekutor di lapangan. Dalam konsep *catur warna*, orang yang dominan sifat *rajasanya* memenuhi persyaratan sebagai *ksatria*. Orang dengan karakter seperti ini diperlukan untuk menjaga kewibawaan organisasi. Meskipun demikian, seorang pemimpin harus memiliki cara untuk mengendalikan aparatur yang berkarakter seperti ini sehingga keduanya saling melengkapi. Malahan perpaduan karakter *sattwam* dan *rajasa* dalam sebuah organisasi akan menentukan terciptanya kepemimpinan *raja-rshi* sebagai kepemimpinan paripurna dalam Hindu.

Tamah, inilah tanda-tanda *guna tamah*. Bila melekat di alam pikiran, maka

akan berat, enggan, rahasia, malas, kotor, tak puas-puasnya makan, dingin, mengantuk, kuat tidur, amat dungu, dan besar birahinya. Amat irihati, berkeinginan keras, amat bernafsu, doyan dengan sanggama. Campur tidur dengan anak dan istrinya. Demikianlah hakekat *guna tamah* dan demikianlah tandatandanya, bila melekat di alam pikiran (*Tattwa Jnana* 9). Dalam sebuah organisasi, aparatur yang dominan sifat *tamahnya* memang tidak memenuhi persyaratan untuk menjadi pemimpin pada berbagai level. Akan tetapi, keberadaannya tetap diperlukan untuk melayani seluruh kebutuhan organisasi. kepadanya tidak tepat diberikan pekerjaan yang memerlukan pemikiran, tetapi bekerja dengan petunjuk pimpinan.

Berdasarkan tiga konsep tersebut, pendayagunaan aparatur dan pengorganisasian SDM dapat dilakukan dengan mempertimbangkan sifat, watak, karakter, dan kemampuan dari masing-masing anggota organisasi. Selanjutnya, berdasarkan ketiga hal tersebut dapat dilakukan pembagian kerja dengan tepat. Dalam konteks manajemen modern, pengorganisasian kinerja berdasarkan kualitas dan kompetensi seringkali disebut *the right man on the right place*. Ini menegaskan bahwa pembagian kinerja berbasis kompetensi telah terkandung dalam ajaran agama Hindu. Hanya saja diperlukan kecermatan dan kecerdasan dari setiap pemimpin untuk mengetahui karakter orang-orang yang dipimpinnya, serta menempatkannya pada posisi yang semestinya. Hambatan dalam mengimplementasikan konsep ini dapat terjadi terutama berkaitan dengan kultur organisasi. Sistem penjenjangan jabatan berdasarkan senioritas – bukan kompetensi – kadangkala menjadi hambatan serius untuk menempatkan konsep ini. Begitu juga dengan alasan subjektif, seperti *like and dislike* juga dapat menjadi sumber kegagalan dalam penerapan konsep ini.

Tri Kaya Parisudha sebagai Spirit Etos Kerja dalam Manajemen Modern

Fungsi manajemen berikutnya adalah pelaksanaan (*activating*), yaitu eksekusi dari semua program yang telah direncanakan. Hal ini dilaksanakan setelah program direncanakan dan setiap orang telah diorganisasikan sesuai dengan tugas, wewenang, dan kewajiban masing-masing. Visi, misi, program kerja, dan *job description* masing-masing anggota dan pengurus organisasi harus menjadi pedoman dalam fungsi ini. Terpenting dari fungsi ini adalah bagaimana program-program dapat dilaksanakan dan berhasil sesuai dengan target yang dicanangkan. Untuk itu, etos kerja menjadi faktor dominan tercapainya seluruh program organisasi (Triguno, 1997). Berkenaan dengan hal tersebut, Hindu menawarkan etos kerja berbasis *tri kaya parisudha*, yaitu kesatuan antara pikiran, perkataan, dan perbuatan. *Trikaya parisuddha* adalah tiga perilaku yang harus disucikan, yaitu perilaku yang berhubungan dengan pikiran (*manacika*), perkataan (*wacika*), dan perbuatan (*kayika*) (Sura, 1985:31). Dalam konteks manajemen, ketiga ranah perilaku ini penting dikendalikan dalam keseluruhan proses pelaksanaan kerja.

Manacika parisuddha adalah berpikir yang benar dan suci. Di antara *trikaya parisuddha* itu pikiranlah yang memegang peranan penting. Apa yang dikatakan dan apa yang dilakukan orang, semuanya berasal dari pikirannya. Pikiran menjadi sumber segala apa yang dilakukan orang dan karena itu, apabila pikirannya baik maka segala perbuatannya akan baik pula. Hindu senantiasa memberikan nasehat agar manusia mengendalikan pikirannya. Namun mengendalikan pikiran itu tidaklah mudah, sebab ia amat lincah, suka bertamasya kesana kemari dan amat cepat pula perginya. Dalam Sarasamuscaya 81 disebutkan:

“Keadaan pikiran itu demikianlah: tidak berketentuan jalannya, banyak yang dicita-citakan, terkadang berkeinginan, terkadang penuh kesangsian, demikianlah

kenyataannya, jika ada orang dapat mengendalikannya pasti orang itu mendapatkan kebahagiaan, baik sekarang maupun di dunia lain”.

Demikianlah sifat pikiran, terkadang ia gelisah, ragu, penuh curiga, ambigu, dan dipenuhi bermacam-macam keinginan. Oleh karena itu, pikiran hendaknya dikendalikan. *Sarasamuccaya*, 80 menyebutkan:

“Sebab yang disebut pikiran itu, adalah sumbernya nafsu, ia yang mengerakkan perbuatan yang baik dan buruk oleh karena itu pikiranlah yang segera patut dikendalikan”.

Ketekunan dalam pengendalian pikiran memegang peranan penting dalam membangun etos kerja. Etos kerja harus dibangun dengan mengendalikan keinginan-keinginan pribadinya dalam pelayanan yang diberikan. Misalnya, keinginan untuk mendapatkan keuntungan pribadi, sanjungan, upah, dan sebagainya di luar ketentuan yang berlaku. Setiap program harus dilaksanakan tanpa keraguan dan kebingungan sehingga penting untuk memahami seluruh visi, misi, program, dan tujuan organisasi. Pengendalian pikiran juga menuntut adanya konsentrasi pada pekerjaan yang telah diberikan kepada masing-masing. Selain itu, keyakinan terhadap kebenaran hukum *karmaphala* sangat penting ditanamkan dalam konteks pengendalian pikiran. Ajaran *karmaphala* menjelaskan bahwa setiap perilaku akan memperoleh pahala. Perilaku yang baik (*subha karma*) akan mendapatkan pahala (*phala*) yang baik pula, demikian juga sebaliknya. Meyakini proses *karma* ini berarti manusia akan terbebas dari keirihatian, ketakutan, dan kesombongan, justru kehidupannya akan termotivasi untuk melakukan *karma* baik sebanyak-banyaknya, termasuk melaksanakan tugas dan kewajiban yang telah diberikan oleh organisasi.

Wacika parisuddha berarti berkata yang benar dan baik. Perkataan memegang peranan penting dalam kehidupan manusia,

yaitu sarana untuk berkomunikasi dengan orang lain. Melalui kata-kata orang bisa menyampaikan kata hati, menyampaikan maksud dan tujuan, membangun relasi, dan seterusnya. Dengan kata-kata orang memberikan hiburan, namun karena kata-kata pula orang mendapatkan kesusahan. Pentingnya perkataan dalam menentukan selamat atau celaknya kehidupan seseorang, seperti dijelaskan dalam *Kakawin Nitisastra V. 3*, berikut ini:

“Karena perkataan engkau menemukan kebahagiaan, karena perkataan engkau menemukan kesusahan, karena perkataan engkau bisa menemui ajal, karena perkataan engkau memperoleh sahabat”.

Demikian pentingnya kedudukan perkataan dalam kehidupan organisasi sehingga perkataan perlu dikendalikan. Sebagaimana pepatah Bali menyatakan “*ngontelang layah tanpa tulang*” (‘menggerakkan lidah yang tak bertulang’). Pepatah ini mengajarkan bahwa kata-kata mudah diucapkan sehingga perlu berhati-hati dalam berbicara. Mengingat kata yang salah akan mendatangkan akibat kurang menyenangkan dan sekali terlontar kata itu sulit ditarik kembali. Sejalan dengan pepatah tersebut, kitab *Sarasamuccaya*, sloka 120 juga menjelaskan bahwa perkataan mempunyai kekuatan yang luar biasa hebatnya dalam mempengaruhi, merasuk, dan meresap ke dalam hati sanubarai seseorang. Kata-kata itu merupakan *tirta amerta* yang sejuk dan nyaman, namun juga bisa menjadi racun yang menghancurkan dan merusak jiwa seseorang.

“Perkataan yang mengandung maksud jahat, tiada bedanya dengan anak panah yang dilepaskan sehingga setiap orang yang terkena merasa sakit. Perkataan itu meresap ke dalam hati, menyebabkan tidak bisa makan dan tidur pada siang dan malam hari. Oleh sebab itu, perkataan yang seperti itu tidak diucapkan oleh orang yang budiman,

wira perkasa, dan juga orang yang tetap suci hatinya”.

Etos kerja dan pelayanan yang berlangsung dalam hubungan interpersonal senantiasa melibatkan antara pihak pelayan dan yang dilayani. Hubungan ini mensyaratkan dibangunnya komunikasi yang baik di antara kedua belah pihak. Setiap orang, sesuai dengan posisi, wewenang, dan tugasnya diharapkan bisa mengendalikan perkataannya sehingga bisa memberikan rasa nyaman, senang, dan tercapai maksudnya kepada pihak lain. Dalam kitab *Sarasamuccaya* (Kadjeng, 2005) dijelaskan empat hal yang tidak boleh dilakukan dalam berkata-kata, yaitu (1) berkata-kata jahat, (2) memfitnah, (3) kasar, dan (4) berbohong. Kata-kata jahat berarti kata-kata yang dikeluarkan dengan tujuan menyakiti atau membuat susah orang lain. Memfitnah berarti mengatakan yang tidak benar tentang orang lain dengan maksud untuk menjelek-jelekan, menuduh, dan merusak citra (*image*) orang lain. Kata-kata kasar (*ujar ala*) berarti kata-kata yang diucapkan secara langsung saat tatap muka dengan tujuan untuk menghina, menghardik, dan mencaci-maki. Sementara itu, berbohong berarti mengucapkan sesuatu yang tidak sesuai dengan aturan yang berlaku.

Kayika ialah segala prilaku yang berhubungan dengan badan. Selama hayat masih dikandung badan, selama itu pula manusia harus melakukan sesuatu dalam kehidupannya. Hidup adalah untuk berbuat. Tanpa berbuat, hidup di dunia ini akan sia-sia belaka. Dalam *Bhagawadgita III. 8* secara tegas dijelaskan bahwa hidup ini adalah untuk bekerja. Melakukan perbuatan itu lebih baik sifatnya daripada tidak melakukan apa-apa, sebagaimana juga untuk memelihara tubuh tidak akan mungkin tanpa bekerja. Pekerjaan terbaik adalah kerja di jalan kebenaran. Segala yang tidak benar, cemar, dan terlarang janganlah dilakukan. Mpu Kanwa dalam *Kakawin Arjuna Wiwaha XII. 7* menyuratkan “*syapa kari tan temung hayu masadhana sarwa hayu, niyata katemwaning*

hala masadhana sarwa hala” (‘siapakah yang tidak akan mendapat kerahayuan, jika mengamalkan yang serba baik. Tetapi, pastilah ia menemukan derita, jika melaksanakan yang serba jahat dan keliru). Agar *rahayu* (selamat) dalam berbuat, yang dijadikan *sadhana* adalah *subha karma* (*makasadhana subhakarma*).

Etos kerja yang hendak dibangun dalam konsep *Tri Kaya Parisuddha* ini mengedepankan kinerja berbassis pelayanan. Penting dipahami bahwa dasar dari seluruh organisasi modern terutama diarahkan untuk pelayanan. Organisasi negara dibentuk untuk melakukan tugas dan fungsi dalam pelayanan publik. Organisasi sosial misalnya, Panti Asuhan juga dibangun untuk memberikan pelayanan kepada anak-anak kurang mampu, dan seterusnya. Oleh karena itu, seluruh kegiatan organisasi harus diarahkan untuk memberikan pelayanan, baik kepada Tuhan, kepada organisasi, dan kepada pihak lain yang diberikan pelayanan.

Catur Pariksa: Kontrol dan Evaluasi Kinerja dalam Manajemen

Kontrol dan evaluasi kerja sesungguhnya merupakan dua hal yang berbeda. Kontrol berkaitan dengan pengendalian seluruh kinerja agar tidak menyimpang dari visi, misi, program, dan tujuan yang hendak dicapai. Sementara itu, evaluasi berkaitan dengan penelaahan terhadap hasil kinerja yang telah diperoleh dalam serangkaian proses manajemen. Evaluasi merangkum seluruh kajian tentang perencanaan, pengorganisasian, dan pelaksanaan kinerja. Kontrol penting dalam memastikan terlaksananya program-program kerja, sebaliknya evaluasi memungkinkan untuk melakukan penilaian kinerja, koreksi, dan refleksi untuk kinerja organisasi ke depannya (Thoha, 1995).

Berkenaan dengan hal tersebut, konsep Hindu tentang *Catur Pariksa* yang terdiri atas *sama*, *bedha*, *dana*, dan *dandha* dapat dijadikan sebagai acuan. Dalam konteks ini, *catur pariksa* sering juga disebut *catur upaya*

sandhi, tetapi digunakan dalam konteks yang berbeda. *Catur Pariksa* berkaitan dengan sikap koreksi yang bijaksana terhadap kinerja organisasi. Konsep ini berlaku pada seluruh fungsi manajemen dan *leadership* menjadi kunci dalam hal ini.

Sama, dalam konteks perencanaan (*planing*) bahwa seorang pemimpin harus memandang kepentingan organisasi sebagai keseluruhan. Artinya, perencanaan tidak boleh hanya menguntungkan segelintir pihak dalam organisasi yang dipimpinnya. Dalam konteks pengorganisasian (*organization*) bahwa seorang pemimpin harus memberikan kepercayaan yang sama kepada setiap anak buahnya. Setiap anggota tanpa membedakan latar belakang pribadi harus mendapatkan kesempatan yang sama untuk berperanserta aktif dalam program-program organisasi, sesuai dengan kapasitas, kualitas, dan kompetensinya. Dalam konteks pelaksanaan (*activating*) bahwa seorang pemimpin harus memberikan perhatian yang sama kepada seluruh anggota, tanpa pengecualian. Setiap elemen organisasi harus mampu bekerjasama untuk membangun keutuhan sistem. Sementara itu, dalam konteks kontrol dan evaluasi bahwa seluruh keberhasilan ataupun ketidakberhasilan organisasi dalam menjalankan visi, misi, dan programnya adalah tanggungjawab bersama. Pemimpin yang baik harus memiliki keteguhan hati untuk menjadi orang yang paling bertanggungjawab atas semua kinerja dan hasil dari sistem yang dijalankan.

Bedha, dalam konteks perencanaan (*planing*) dapat ditekankan pada kemampuan seorang *leader* dalam menentukan skala prioritas dalam program kerja organisasi. Dalam konteks pengorganisasian SDM bahwa konsep *bedha* berkaitan dengan kecermatan seorang pemimpin dalam memilih dan memilih setiap elemen organisasi untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan kapasitas, kualitas, dan kompetensi yang dimiliki. Mengingat keberhasilan dalam pelaksanaan pekerjaan (*activating*) sangat bergantung pada hal tersebut. Selain

itu, juga konsep *dandha* dapat diperluas maknanya sebagai upaya seorang pemimpin dalam mengembangkan sikap kritis anggota organisasi. Malahan perbedaan pendapat yang bersifat konstruktif akan memberikan dukungan yang luar biasa bagi keberhasilan organisasi. Dalam konteks evaluasi, seorang pemimpin juga harus tegas mampu mengapresiasi keberhasilan dan kekurangan setiap bidang.

Dhana, dalam konteks perencanaan berhubungan dengan modal organisasi yang dapat dioptimalkan dalam mewujudkan tujuan organisasi sesuai dengan skala prioritas yang ditetapkan. Dalam konteks pengorganisasian, *dhana* diimplementasikan dalam bentuk pemberian kepastian dukungan material yang diperlukan oleh masing-masing bidang untuk menyelesaikan pekerjaannya. Dukungan material inilah yang dapat dikontrol dan dievaluasi dalam konteks pelaksanaan program organisasi terutama berkaitan dengan efektivitas dan efisiensinya dalam penyelesaian pekerjaan. Sementara itu, dalam konteks evaluasi *dhana* diimplementasikan sebagai bentuk pemberian penghargaan (*rewards*) kepada elemen-elemen organisasi yang telah berhasil memberikan kontribusi positif kepada organisasi. Terlebih lagi apabila seluruh tujuan organisasi tercapai, maka pemimpin mampu memberikan kesejahteraan secara merata kepada semua anggota.

Dandha diartikan sebagai hukum. Dalam konteks perencanaan konsep *dandha* ini berhubungan dengan dasar hukum dan aturan dari semua perencanaan yang dirumuskan organisasi. Seorang pemimpin harus memperhatikan aspek hukum tersebut sehingga kegiatan yang dilaksanakan tidak bertentangan dengan aturan yang berlaku. Dalam konteks pengorganisasian, *dandha* diterjemahkan sebagai keadilan untuk memberikan tugas dan wewenang sesuai dengan porsi masing-masing anggota. Dalam konteks pelaksanaan, *dandha* harus dipegang oleh setiap pemimpin untuk memberikan kejelasan dan ketegasan pada setiap elemen

organisasi atas tugas dan wewenang yang diberikan. Sementara itu, dalam konteks evaluasi bahwa *dandha* adalah hukuman (*punishment*) kepada setiap elemen organisasi yang dipandang melanggar aturan organisasi dan tidak menjalankan tugas-tugas organisasi dengan baik. Selalu berusaha menegakkan keadilan, menerapkan sanksi hukum yang seadil-adilnya kepada siapapun saja yang berani melakukan kesalahan. Sikap konsekuen ini selalu dituntut dalam menegakkan keadilan tanpa pandang bulu sehingga keteledoran dapat ditekan serendah mungkin.

KESIMPULAN

Berdasarkan uraian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen Hindu dapat diimplementasikan dalam mendukung sistem organisasi modern. Konsep-konsep Hindu yang sejalan dengan fungsi-fungsi manajemen, seperti *Catur Purusha Arta*, *Tri Samaya*, *Triguna*, *Tri Kaya Parisudha*, dan *Catur Pariksa* memberikan gambaran betapa manajemen Hindu perlu dieksplorasi secara luas dan mendalam, kemudian di elaborasi guna mendukung keberhasilan manajemen modern secara utuh dan holistik. Mengingat bahwa, manajemen Hindu berkaitan erat dengan persoalan-persoalan etis dan kepemimpinan (*leadership*) sehingga antara dasar, proses, dan tujuan organisasi senantiasa berdinamika secara seimbang, selaras, dan harmonis. Dengan demikian, manajemen Hindu mengutamakan pendekatan sistemik-holistik yang mengedepankan keterkaitan dan kesalinghubungan fungsional dan struktural antara seluruh elemen organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Gorda, I Gusti Ngurah. 2004. *Etika Hindu dan Budaya Organisasi*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Satya Dharma. Singaraja.
- Hersey, Paul dan Ken Blanchard. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*. Erlangga. Jakarta.

- Indrawijaya, Adam I. 1986. *Perilaku Organisasi*. Sinar Baru. Bandung.
- Kadjeng, I Nyoman. 2005. *Sarasamuccaya*. Paramita. Surabaya.
- Nawawi dan Handari. 1995. *Kepemimpinan dan Organisasi*. Jakarta.
- Rao, M.V.Krishna. 2003. *Studies In Kautilya*. Program Magister Ilmu Agama dan Kebudayaan UNHI Denpasar bekerjasama dengan Penerbit Widya Dharma. Denpasar.
- Sura, I Gede. 1985. *Pengendalian Diri dan Etika Dalam Ajaran Agama Hindu*. Hanuman Sakti. Jakarta.
- Terry, G.R. 1986. *Azas-azas Manajemen*. Alumni. Bandung.
- Thoha, Miftah. 1995. *Kepemimpinan dalam Manajemen Suatu Pendekatan Perilaku*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Triguno. 1997. *Budaya Kerja - Menciptakan Lingkungan Yang Kondusif Untuk Meningkatkan Produktivitas Kerja*. PT. Golden Terayon Press. Jakarta.
- Yasa, I Wayan Suka, dkk. 2011. *Sewaka Dharma: Melayani Adalah Kewajiban*. Kerjasama Dinas Perijinan Kota Denpasar dan Program Pascasarjana UNHI Denpasar. Denpasar.