

PERUBAHAN PERAN DAN TRANSFORMASI FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE DAN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PADA IAIN SULTHAN THAHA SYAIFUDDIN JAMBI

Drs. A. Khalik, M.Pd

PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi global yang semakin meningkat dewasa ini menuntut perusahaan atau organisasi untuk mampu menangkap peluang bisnis baik secara lokal maupun internasional. Perekonomian global dengan segala pernak-perniknya banyak menawarkan dampak yang positif terutama terjadinya interaksi antara negara dengan perekonomian yang telah maju dengan negara-negara dengan perekonomian yang sedang berkembang. Interaksi tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk kerjasama ekonomi sehingga mampu membawa manfaat seperti pengenalan teknologi baru, adanya akses ke pasar baru dan terjadinya penciptaan industri baru (Stiglitz, 2000).

Kunci utama untuk memenangkan persaingan di pasar global dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*). Selain itu juga dalam era globalisasi suatu perusahaan juga dituntut untuk mampu melakukan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (*transparency*), fokus pada perubahan, berinovasi secara terus menerus dan mampu mengembangkan kepemimpinan yang bersifat kolektif (Barbey, 2000). Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mampu menerapkan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan dan terciptanya sistem tata kelola yang baik (*good corporate governance*) maka diperlukan sistem pengelolaan perusahaan yang melibatkan seluruh komponen perusahaan khususnya komponen sumber daya manusia (*human resources*). Peran sumber daya manusia sebagai aset berharga (*valuable asset*) dan sekaligus sebagai motor penggerak perusahaan sangat diperlukan dalam hal ini, dimana peran dan fungsi yang dituntut dari sumber daya manusia bukan hanya pada peran-peran yang bersifat mendasar dan tradisional seperti *recruitment* dan *staffing* namun lebih kepada peran dan fungsi yang bersifat bisnis dan strategis seperti sebagai partner bisnis (*business partner*) dan bagian dari anggota team manajemen (*management team member*).

Perubahan peran baru (*new role*) dan fungsi sumber daya manusia yang lebih mengarah kepada peran dan fungsi yang lebih berhubungan dengan isu-isu bisnis dan strategis didasari oleh adanya perubahan lingkungan bisnis global yang semakin cepat diantaranya adalah adanya perubahan dan pertumbuhan bisnis

yang semakin tidak menentu, perkembangan teknologi yang semakin cepat, perubahan organisasi yang semakin kompleks baik dari segi produk, geografi, teknologi, fungsi bisnis, pasar dan pelanggan, organisasi yang dituntut semakin fleksibel baik dari segi struktur, sistem dan proses, adanya perubahan lingkungan eksternal perusahaan seperti legislasi dan regulasi pemerintah, hubungan dengan serikat pekerja, dan meningkatnya persaingan secara multinasional serta semakin pentingnya kolaborasi internasional seperti adanya *merger* dan akuisisi. Dengan adanya tuntutan perubahan lingkungan bisnis tersebut, maka sumber daya manusia dituntut untuk lebih berperan dalam menangani dan terlibat langsung dalam setiap aktivitas bisnis yang berhubungan dengan manusia (*people-related business*). Isu-isu mengenai *people-related business* ini merupakan kunci awal bagi terjadinya perubahan dan transformasi peran dan fungsi sumber daya manusia, karena kedepannya akan banyak isu-isu global yang akan menjadi fokus perhatian bagi kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia (*Human Resources Management*), Schuler and Walker (1990), diantaranya yaitu :

1. *Managing for employee competence*, isu ini berfokus pada peningkatan *skill* tenaga kerja guna menjawab tantangan perubahan teknologi dan organisasi.
2. *Managing workforce diversity*, isu ini berkaitan dengan bagaimana merekrut, mempertahankan dan memotivasi individu dengan latar belakang yang berbeda dan beragam seperti ras, agama, jenis kelamin, umur dan bahasa.
3. *Managing for enhanced competitiveness*, isu ini berkaitan dengan kesuksesan suatu perusahaan bergantung pada seberapa efektif dan efisiennya kebijakan strategis dan operasional perusahaan seperti peningkatan kualitas produk barang dan jasa serta inovasi produk dan jasa baru yang berlangsung secara terus menerus dan sistematis.
4. *Managing for globalization*, isu ini berkaitan dengan pemahaman perusahaan terhadap kondisi pasar global guna membuat dan memasarkan produk dan jasa serta dalam rangka meningkatkan keunggulan bersaingnya (*competitive advantage*).

Untuk menjawab tantangan dan isu-isu global tersebut oleh perusahaan maka diperlukan adanya sistem pengelolaan perusahaan yang baik., agar nantinya misi dan visi perusahaan yang telah digariskan mampu tercapai dan terlaksana. Sistem pengelolaan perusahaan yang baik yang biasanya diistilahkan dengan *good corporate governance* (GCG) merupakan salah satu isu penting dan bahkan menjadi prasyarat mutlak dalam perekonomian global saat ini. GCG juga dijadikan bagian dari keunggulan bersaing (*competitive advantage*) perusahaan guna memasuki pasar global dan meraih kepercayaan dari para stakeholder (supplier, investor, konsumen, pemerintah, karyawan dan masyarakat) (Chi-Kun Ho, 2005). Isu ini menjadi penting karena masyarakat internasional saat ini menuntut suatu

perusahaan yang ingin bersaing dipasar internasional harus mampu bersikap terbuka (*transparency*), bertanggung jawab (*responsibility*), berkeadilan (*fairness*), mandiri (*independency*) dan memiliki kredibilitas (*accountability*). Dengan demikian diharapkan dengan adanya perubahan dan transformasi peran dan fungsi sumber daya manusia dari bersifat mendasar dan tradisional menjadi peran dan fungsi bisnis dan strategis diharapkan akan mampu mewujudkan sistem tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan mampu bertanggung jawab secara sosial (*corporate social responsibility*) sehingga dapat membawa perusahaan mampu berbicara dan menjawab tantangan pasar global sekaligus meningkatkan keunggulan bersaingnya (*competitive advantage*).

PERAN DAN FUNGSI BARU SUMBER DAYA MANUSIA

Perubahan Lingkungan Bisnis Global. Membahas mengenai peran dan fungsi baru sumber daya manusia tidak terlepas dari membahas mengenai perubahan lingkungan bisnis global yang terjadi pada dekade ini. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan sangat dramatis inilah yang secara langsung merubah paradigma mengenai peran, fungsi dan kepemimpinan (*leadership role*) sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Ulrich (1998), tantangan bisnis global (*business challenges*) tersebut adalah sebagai berikut:

Arus Globalisasi .Globalisasi menciptakan suatu lingkungan yang tidak dibatasi oleh jarak, ruang dan waktu. Suatu perusahaan atau organisasi dituntut untuk mampu berpikir secara global dan bertindak secara lokal yaitu dengan mengalirkan dan mengatur sumber daya manusia, ide-ide, produk dan informasi ke seluruh dunia guna memenuhi kebutuhan lokal. Selain itu juga dalam membuat suatu strategi perusahaan dituntut untuk dapat memahami kondisi yang terjadi dalam lingkungan bisnis tersebut, seperti situasi politik, isu-isu perdagangan dunia/forum WTO, fluktuasi nilai tukar mata uang asing, dan budaya yang berbeda. Namun yang paling penting adalah dengan adanya globalisasi, perusahaan dituntut untuk mampu meningkatkan kemampuan untuk belajar dan berkolaborasi serta mampu untuk mengelola keragaman (*diversity*), kekomplekan (*complexity*) dan ambiguitas (*ambiguity*).

Penciptaan Keuntungan melalui Pertumbuhan. Untuk mampu mencapai keuntungan (*revenue*) melalui pertumbuhan diantaranya dapat melalui penciptaan produk, jasa dan pasar serta informasi yang baru secara kreatif dan inovatif. Selain itu juga dapat melalui merger, aquisition atau joint venture dengan kemampuan dan skill yang dapat mengintegrasikan adanya perbedaan proses dan budaya perusahaan atau organisasi.

Perkembangan Teknologi. Perkembangan teknologi ini digunakan untuk mendapatkan, memanfaatkan dan menyebarkan informasi. Selain itu juga perusahaan dituntut mampu untuk merencanakan, mengembangkan dan mengantisipasi perubahan teknologi, karena perkembangan teknologi membawa

beberapa perubahan diantaranya perubahan sejumlah tipe pekerjaan, skill, struktur organisasi dan fleksibilitas organisasi.

Intellectual Capital. *Knowledge* merupakan salah satu item yang digunakan untuk meningkatkan daya saing baik dalam menjual ide (*selling idea*) maupun membedakan antara perusahaan satu dengan lainnya dalam melayani pelanggan (*customer*). Perusahaan yang sukses merupakan perusahaan yang mampu menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu yang mampu mengembangkan organisasi secara global dan *responsive* terhadap pelanggan dan perubahan teknologi.

Perubahan (*change*). Perubahan lingkungan bisnis yang seringkali tidak mampu diprediksi menuntut perusahaan untuk mampu belajar dengan cepat, berinovasi secara berkelanjutan, menciptakan strategi-strategi baru, mendeteksi dengan cepat adanya perubahan *trend*, membuat keputusan yang tepat dan cepat dalam menangkap peluang bisnis.

Perubahan Peran dan Fungsi Sumber Daya Manusia

Hubungan antara individu dan perusahaan pada dasarnya dipersepsikan sebagai hubungan antara pekerja (*employee*) dan institusi yang mempekerjakannya (*employing organization*). Namun persepsi tersebut berubah seiring dengan perubahan pandangan dewasa ini dimana hubungan antara individu dan perusahaan telah dipandang sebagai hubungan interaksi antara tenaga kerja profesional (*professional employee*) dengan organisasi yang mempekerjakannya (*employing organization*) sebagai *professionals* dan *employees* (Bunderson, 2001). Sebagai *professional*, keduanya mengasumsikan adanya peran tertentu dan memberikan peran tertentu kepada organisasi dimana peran tersebut konsisten dengan lembaga dan ideologi tenaga kerja profesional. Sebagai *employee*, keduanya mengasumsikan adanya peran tertentu dan memberikan peran tertentu kepada perusahaan dimana peran tersebut konsisten dengan lembaga dan ideologi administratif perusahaan.

Hubungan antara tenaga kerja (*human resources*) dengan perusahaan (*employing organization*) sebagai profesional dan *employee* mengindikasikan telah terjadinya perubahan paradigma baru mengenai peran dan fungsi sumber daya manusia. Perubahan ini dimaksudkan untuk menjawab tantangan perubahan lingkungan ekonomi dan bisnis yang semakin tidak dapat diprediksi (*unpredictable*). Menurut Ulrich (1998), untuk menjawab tantangan bisnis tersebut diperlukan adanya peran dan fungsi baru sumber daya manusia, bukan hanya peran administratif namun melangkah lebih jauh pada peran dan fungsi bisnis dan strategis sebagai berikut :

1. Sebagai partner bisnis (*business partner*). Setiap perusahaan pasti memiliki strategi bisnis yang telah dirumuskan dan digariskan. Umumnya strategi bisnis perusahaan ini dibuat dan dirumuskan oleh *executive team* dimana *Human Resource Department/Division (HRD)* sebagai salah satu anggotanya.

Untuk melaksanakan peran sebagai *partner* bisnis ini, maka sumber daya manusia harus mampu menciptakan kondisi sebagai berikut :

- a. HRD harus mampu memegang tanggung jawab dalam mendefinisikan dan merumuskan kebijakan mengenai arsitektur perusahaan. Dengan kata lain, HRD harus mampu berperan serta dalam mengidentifikasi, merumuskan dan merencanakan kebijakan mengenai cara-cara perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.
 - b. HRD harus mampu bertanggung jawab dalam melaksanakan audit organisasi. Dengan kata lain, HRD harus mampu bersikap kritis dalam membantu pihak manajemen dalam mengidentifikasi dan mendeteksi komponen-komponen mana saja dari perusahaan yang perlu diubah agar dapat mempermudah dalam pelaksanaan/eksekusi strategi perusahaan.
 - c. HRD harus mampu mengidentifikasi dan mendeteksi metode yang dapat digunakan untuk merenovasi bagian-bagian arsitektur perusahaan. Dengan kata lain, HRD dapat mengemban tugas dalam mengusulkan, menciptakan dan mengimplementasikan beberapa praktek-praktek manajemen yang terbaik dalam program perubahan budaya (*culture*) perusahaan, contohnya seperti sistem penilaian karyawan (*appraisal*) dan penghargaan (*reward*).
 - d. HRD harus mampu merumuskan dan menjalankan pekerjaannya sendiri serta memiliki inisiatif dan prioritas kerja yang jelas, dimana HRD dituntut untuk mampu bekerjasama dengan manajer operasional dalam merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan/inisiatif yang telah dibuat dan dirumuskan.
2. Sebagai *Administrative Expert*. Peran dan fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas baik fungsi HRD itu sendiri maupun proses organisasi secara keseluruhan. Peningkatan efisiensi dan efektifitas akan mampu membangun kredibilitas HRD sehingga akan mampu berperan secara aktif dalam *executive team* dan menjadi mitra (*partner*) dalam membuat, merumuskan dan mengimplementasikan kebijakan perusahaan. Selain itu juga dengan peran dan fungsi ini diharapkan HRD mampu menciptakan kebijakan (*policy*) bagaimana proses pekerjaan dapat dilakukan dengan baik dalam perusahaan secara keseluruhan, seperti merancang dan mengimplementasikan suatu sistem yang mampu mempermudah keseluruhan departemen untuk *sharing* pelayanan administratif (*administrative services*).
 3. Sebagai *Employee Champion*. Peran dan fungsi ini berorientasi pada pentingnya meningkatkan moral karyawan (*high employee morale*) dan bagaimana mencapainya. HRD juga dituntut untuk mampu mengidentifikasi dan mendeteksi penyebab rendahnya moral karyawan sekaligus sebagai penasihat (*advocate*), wakil (*representative*) dan penyambung aspirasi karyawan dalam setiap pembuatan keputusan dan kebijakan oleh pihak manajemen.

4. Sebagai Agen Perubahan (*Change Agent*). HRD bertanggung jawab dalam membangun kapasitas perusahaan guna menjawab tantangan perubahan. HRD juga dituntut untuk memiliki inisiatif dalam melakukan perubahan yang terutama fokus pada penciptaan kinerja team (*high-performing teams*), mengurangi waktu siklus dalam berinovasi (*reducing cycle time for innovation*), dan mengimplementasikan teknologi baru yang telah didefinisikan dan dikembangkan dalam waktu yang relatif cepat. Selain itu juga HRD dituntut untuk mampu merumuskan, merencanakan dan memberikan solusi agar manusia (*people*) dalam perusahaan tidak takut (*resistence*) terhadap perubahan (*change*).

TRANSFORMASI ORGANISASI

Perubahan peran dan fungsi sumber daya manusia agar mampu berjalan dengan efektif dan efisien dan mampu mencapai sasaran (*target*) serta memiliki implikasi yang signifikan bagi perusahaan maka perlu dilakukan transformasi organisasi secara keseluruhan dimana organisasi/perusahaan digunakan sebagai wadah (*melting pot*) bagi aktualisasi peran dan fungsi sumber daya manusia, selain itu juga dengan adanya transformasi organisasi akan lebih mudah dalam mewujudkan *good corporate governance*. Menurut Lancourt and Savage (1995), ada empat hal yang perlu dilakukan dalam melakukan transformasi organisasi yaitu :

1. Mendefinisikan kembali bisnis perusahaan dan fokus pada pelanggan (*customer*). Perusahaan dituntut untuk mampu mendefinisikan kembali bisnisnya dan berusaha mengarahkan bisnis tersebut berorientasi dan fokus pada pelanggan (*customer oriented*). Perusahaan harus merubah orientasi yang tadinya bekerja untuk uang (*profit*) menjadi perusahaan yang bekerja untuk pelanggan (*customer*).
2. Berorientasi pada kerja team (*team work*) dan fleksibilitas struktur organisasi. Keseluruhan pekerjaan dalam perusahaan saat ini hendaknya diorganisir dalam satu tim proyek (*project teams*) dan orang-orang yang tergabung dalam team tersebut hendaknya didasarkan pada keahlian (*competencies*) dan minat (*interest*) yang mereka miliki. Pekerjaan yang didasarkan pada *teamwork* ini tentunya akan berpengaruh pada perubahan sistem dan struktur organisasi yang lebih fleksibel. Struktur organisasi dibuat lebih ramping (*flat*) sehingga lebih memudahkan dalam pengawasan dan pengendalian (*span of control*) dan memperlancar aliran arus informasi (*information flow*) sehingga mampu dihasilkan struktur organisasi yang berbasis pengetahuan (*knowledge-based*) dan berbasis jaringan (*network based-organization*). Umumnya perusahaan yang telah memiliki stuktur organisasi yang ramping (*flat*) hanya memiliki tiga level yaitu *counsellors* (terdiri dari senior eksekutif), *partners* dan *associates*.
3. Mengoptimalkan peran kepemimpinan (*leadership role*) dan pembagian nilai (*shared values*). Menurut Yammarino, Dansereau and Kennedy (2001), proses kepemimpinan dalam organisasi diharapkan mampu memberikan hasil

berupa terciptanya *team building* dimana hasil ini merupakan bentuk dari kepemimpinan tim yang menyadari bahwa *employee* perlu dilibatkan dalam setiap strategi bisnis dan menjadikan *teamwork* sebagai bagian dari organisasi yang berorientasi pada strategi; *delegation and participation*, berkaitan dengan pendelegasian dan partisipasi individu atau karyawan dalam pembuatan keputusan dalam suatu organisasi yang bersifat desentralisasi; *exchanges*, hasil ini fokus pada pertukaran atau transaksi yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya dimana hal ini menggambarkan bagaimana hubungan kepemimpinan yang efektif antara *dyadic partner* dalam suatu kelompok kerja (*work group*) dan *vertical dyadic*, hasil ini fokus pada hubungan dua arah dalam kelompok kerja. Pembagian nilai (*shared values*) berperan dalam membentuk perilaku individu (*individual behavior*) dan organisasi guna mencapai tujuan perusahaan (*company's goal*) tanpa perlu adanya mekanisme kontrol dari pihak luar (*external control mechanism*).

4. Melakukan perubahan bahasa/istilah (*change in language*). Perubahan bahasa/istilah dalam jabatan struktur organisasi dimaksudkan untuk mengubah *mind-set* dan mempermudah dalam melakukan transformasi organisasi. Hal ini telah banyak dilakukan oleh perusahaan-perusahaan baik di Eropa maupun Amerika, seperti penggantian istilah *employee* menjadi *members*, *associates* ataupun *coworkers*.

Dengan adanya transformasi organisasi ini diharapkan tidak hanya mampu mengubah secara signifikan akan peran (*role*), tanggung jawab (*responsibility*) maupun hubungan (*relationship*) sumber daya manusia, namun juga mampu mengubah struktur dan infrastruktur perusahaan yang telah mengalami transformasi. Perubahan ini diharapkan akan mampu memberikan implikasi pada perusahaan untuk mengubah hubungan yang mendasar (*fundamental relationship*) antara pemimpin dan bawahan, karyawan dan pelanggan serta antara karyawan dan perusahaan sehingga mampu mewujudkan terbentuknya *good corporate governance*.

PERAN HRD DALAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Good Corporate Governance (GCG) merupakan suatu sistem yang mengacu pada bagaimana mengelola dan menjalankan perusahaan atau organisasi agar mampu berjalan dengan baik sesuai dengan etika bisnis agar terbentuk suatu perusahaan yang memiliki kredibilitas (*accountability*), tanggung jawab (*responsibility*), terbuka (*transparency*), mandiri (*independency*) dan berkeadilan (*fairness*). Menurut Carpenter (2004), GCG dapat diartikan sebagai etika bisnis yang diterapkan dalam pengelolaan perusahaan dimana para investor dapat diperlakukan dengan adil dan pihak direktur dan manajemen perusahaan memiliki kewajiban untuk mengawasi dan mengendalikan aktifitas manajemen

perusahaan secara keseluruhan guna memastikan bisnis berjalan dalam koridor etika bisnis yang berlaku secara legal dan *legitimate*.

Untuk mengoptimalkan peran dan fungsi baru dari HRD guna mencapai terciptanya *good corporate governance*, maka peran dan fungsi baru HRD ini harus diletakkan dalam kaidah-kaidah, kerangka kerja (*frame work*) dan prinsip-prinsip GCG. Menurut Ali Juyo dari FCGI (Forum Good Corporate Governance Indonesia), konsep GCG terdiri dari empat prinsip dasar yaitu :

1. Transparency

Prinsip ini berkaitan dengan keterbukaan informasi yang harus diberikan perusahaan kepada pihak lain yang berkepentingan dengan perusahaan dalam hal ini adalah *stakeholder*. Perusahaan dituntut untuk memberikan informasi sebanyak mungkin dan tentunya informasi tersebut hendaknya bersifat akurat, lengkap, obyektif, cepat dan bermanfaat sebagai dasar pengambilan keputusan oleh *shareholder*. Menurut Julien dan Rieger (2003), keterbukaan informasi ini mencakup informasi-informasi yang berkaitan dengan laporan keuangan (*financial statement*), audit, anggota dewan direksi (*board of director*), pemilik perusahaan (*ownership structure*), kebijakan (*policy*) dan prospek perusahaan.

Untuk mendukung terwujudnya hal ini maka peran HRD disini adalah sebagai *business partner* dan *administratif expert*. Sebagai *business partner*, HRD dituntut untuk mampu berperan sebagai *business person* dimana peran tersebut diantaranya (1) berpartisipasi dalam kursus-kursus yang berkaitan dengan keuangan (*finance*) agar mengetahui seluk beluk keuangan dan prosedur akuntansi perusahaan sehingga mampu memberikan informasi keuangan yang benar bagi *stakeholder*, (2) berpartisipasi dalam tim manajemen dalam merencanakan strategi bisnis sehingga dapat ikut serta dalam merumuskan kebijakan dan memprediksi prospek perusahaan, (3) melakukan audit secara berkala baik bulanan maupun tahunan guna mendeteksi dan menemukan komponen-komponen perusahaan mana saja yang perlu diubah dan diperbaiki sehingga mempermudah dalam pelaksanaan strategi perusahaan (Schueler, 1990). Sebagai *administratif expert*, (1) bersama dengan *line manager (IT manager)* peran HRD disini dituntut untuk dapat merencanakan dan mendesign suatu sistem informasi manajemen dimana informasi yang ada dapat disebarluaskan (*sharing*) baik secara internal (antar departemen) maupun eksternal (pihak *stakeholder*), (2) melakukan *recruitment, staffing* dan perencanaan karir secara terbuka sesuai dengan kebijakan dan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan (Allred, Snow and Miles, 1996), (3) melakukan *monitoring* guna melakukan evaluasi secara berkala mengenai apakah komponen-komponen yang ada dalam perusahaan telah berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, selain itu juga dengan *monitoring* akan didapat informasi mengenai kesenjangan antara kenyataan dan harapan (Julien and Rieger, 2003), dan (4) mampu mengintegrasikan antara sistem dan *team monitoring* guna menghasilkan verifikasi informasi yang dapat dipercaya.

2. Accountability

Menetapkan tanggung jawab yang jelas dari setiap komponen organisasi selaras dengan visi, misi, sasaran usaha, dan strategi organisasi guna meningkatkan kredibilitas perusahaan. Untuk mewujudkan prinsip ini, maka peran HRD lebih ditekankan pada perannya sebagai *business partner*, dimana peran yang lebih spesifik adalah sebagai *strategy formulator* dan *implementor*. Yaitu (1) mempelajari dan mendefinisikan strategi bisnis perusahaan, (2) menjadi *knowledgeable* dalam hal strategi baik pada keseluruhan bisnis ataupun divisi, (3) menggambarkan implikasi peran HRD terhadap berbagai macam strategi perusahaan, (4) mampu menerjemahkan implikasi peran HRD dalam setiap perencanaan strategi dengan manajer lini (*line manager*), (5) melakukan *check and balance* dalam pengelolaan perusahaan, (6) menetapkan ukuran kinerja yang jelas terhadap semua komponen perusahaan berdasarkan ukuran yang telah disepakati sesuai dengan nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dan (7) menerapkan sistem dan struktur organisasi yang bersifat *decentralize* yaitu dengan melibatkan employee dalam pelatihan pengambilan keputusan (*decision making*), pengembangan penilaian kinerja (*performance appraisal*), perubahan kompensasi (*compensation change*) dan pengembangan *skill* dalam hal kepemimpinan (*leadership*), (Schueler, 1990).

3. Responsibility

Dalam prinsip *responsibility*, penekanan yang signifikan diberikan pada kepentingan *stakeholders* perusahaan. Di sini perusahaan diharuskan memperhatikan kepentingan *stakeholders* perusahaan, menciptakan nilai tambah (*value added*) dari produk dan jasa bagi *stakeholders* perusahaan, dan memelihara kesinambungan nilai tambah yang diciptakannya. Karena itu, prinsip *responsibility* di sini lebih mencerminkan *stakeholders-driven concept*.

Guna mewujudkan prinsip ini maka peran yang harus dimainkan oleh HRD adalah sebagai agen perubahan (*change agent*) dan *employee champion*. Sebagai *change agent*, HRD dapat memainkan peran yang lebih spesifik yaitu sebagai *shaper of change* dimana peran ini dapat diwujudkan dalam bentuk (1) berpartisipasi dalam *team management* dan *eksternal consultant* ketika terjadi perubahan lingkungan bisnis, (2) melakukan pertemuan (*meeting*) dengan *management team* guna memvisualisasikan peluang bisnis (*business oportunity*), menentukan tujuan dan mendiskusikan proses perubahan, (3) melakukan penelitian dan pengamatan terhadap proses perubahan, (4) fokus pada pembentukan kinerja team, (5) memperpendek waktu siklus dalam berinovasi, (6) membentuk nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) dalam memperlakukan (*treatment*) *stakeholder* dengan kepercayaan (*trust*), kebanggaan (*dignity*) dan kehormatan (*respect*) dan (7) melakukan perubahan budaya perusahaan melalui empat proses tahapan yaitu (a) mendefinisikan dan memperjelas konsep perubahan budaya, (b) menjelaskan kepada *stakeholder* betapa pentingnya perubahan budaya bagi kelangsungan dan kesuksesan bisnis, (c) mendefinisikan proses guna mengukur gap kinerja perusahaan saat ini dengan budaya yang baru,

dan (d) mengidentifikasi pendekatan alternatif guna menciptakan perubahan budaya. Sedangkan sebagai *employee champion*, peran ini lebih menekankan pada peningkatan moral karyawan dengan melakukan antara lain (1) penerapan etika bisnis (*business ethics*) sebagai *rule of conduct* yang mampu memerankan peranannya menjadi *guidelines* operasional perusahaan dan secara konsisten dapat membentuk perilaku individu (*individual behavior*), (Julien and Rieger, 2003), (2) melakukan *empowering* guna mencapai transaksi yang sinergis antara team dan organisasi agar mampu dilakukan pemberdayaan dan peningkatan potensi dan moral tim secara komprehensif (Kirkman and Rosen, 2000), (3) menerapkan prinsip-prinsip *managing workforce diversity* guna menjunjung nilai-nilai perbedaan (*diversity*), keadilan (*fairness*) dan keterbukaan (*openness*) sehingga mampu meningkatkan motivasi dan produktifitas kerja karyawan (Schueler and Walker, 1999).

Tanggung jawab perusahaan tidak hanya berlaku pada internal perusahaan (*single bottom line*) berupa nilai-nilai perusahaan (*corporate values*) yang direfleksikan dalam kondisi keuangan (*financial*) saja, namun juga lebih berpijak pada eksternal perusahaan (*triple bottom line*) yang berupa tanggung jawab secara *financial*, *social* dan lingkungan (*environment*). Prinsip *responsibility* dalam GCG yang diwujudkan dalam *triple bottom line* inilah yang melahirkan konsep *Corporate Social Responsibility* (CSR) sebagai bentuk tanggung jawab perusahaan terhadap lingkungan sosialnya. Kondisi keuangan saja tidak cukup menjamin nilai perusahaan tumbuh secara berkelanjutan (*sustainable*). Keberlanjutan perusahaan hanya akan terjamin apabila perusahaan memperhatikan dimensi sosial dan lingkungan hidup. Sudah menjadi fakta bagaimana resistensi masyarakat sekitar muncul ke permukaan terhadap perusahaan yang dianggap tidak memperhatikan lingkungan hidup, contohnya kasus Indorayon di Sumatera Utara. Penerapan CSR ini juga mampu mendongkrak kepercayaan investor dan mampu meningkatkan keuntungan perusahaan secara jangka panjang (*long-term profit*), (Sparkes, 2003).

Peran HRD yang diperlukan guna mewujudkan CSR dalam aktifitas bisnis perusahaan adalah peran HRD sebagai *change agent* dimana peran itu dapat diwujudkan antara lain dalam bentuk (1) melakukan sosialisasi mengenai pentingnya CSR sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan, (2) bersama-sama *management team* membuat produk dan jasa yang ramah lingkungan, (3) membuat produk dan jasa yang didasarkan pada kaidah-kaidah sosial dan prinsip-prinsip Hak Asasi Manusia (HAM), contohnya dengan tidak merekrut tenaga kerja dibawah umur (anak-anak), (4) bersama-sama *management team* membuat kebijakan mengenai peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan, contohnya dengan melakukan bimbingan dan bantuan kepada UKM (Usaha Kecil dan Menengah) disekitar perusahaan baik secara *financial*, *technical* maupun *management*, dan (5) bersama-sama *management team* berusaha untuk membuat kebijakan perusahaan yang berorientasi pada kepedulian terhadap lingkungan

dan mendapatkan pengakuan internasional secara *legal* dan *legitimate* melalui pemberian sertifikat, contohnya adalah ISO 14000.

4. Fairness dan Independency

Perusahaan hendaknya memperlakukan kepentingan seluruh stakeholder berdasarkan asas kesetaraan dan kewajiban (*equal treatment/fairness*). Namun, perusahaan juga perlu memberikan kesempatan kepada *stakeholders* untuk memberikan masukan bagi kepentingan perusahaan sendiri serta memiliki akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip keterbukaan. Selain itu juga perusahaan harus mampu menghindari terjadinya dominasi yang tidak wajar oleh *stakeholders*. Pengelola perusahaan tidak boleh terpengaruh oleh kepentingan sepihak. Ia harus bisa menghindari segala bentuk benturan kepentingan (*conflict of interest*).

Untuk mewujudkan prinsip ini maka peran HRD yang patut dimainkan disini adalah peran HRD sebagai *business partner* dan *administratif expert*. Kedua peran tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk antara lain (1) memberikan keterbukaan informasi kepada stakeholder baik mengenai struktur, proses, sistem sampai pada laporan keuntungan perusahaan (*financial statement*) guna menghindari kepentingan sepihak (*vested interest*) baik dari pihak *stakeholder* maupun *shareholder* (Julien and Rieger, 2003), (2) membentuk organisasi jaringan (*organization network*) dan *human network* guna mempermudah dalam aliran informasi dan akses informasi oleh pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan (Mohrman, 2003) dan (3) bersama-sama *management team* membentuk komite, auditor dan komisaris independen. Pembentukan komite dan komisaris independen ini bertujuan untuk mengedepankan kepentingan perusahaan secara keseluruhan dan mempertimbangkan kepentingan semua *stakeholders*, misalnya kepentingan pemegang saham minoritas, komunitas di lingkungan perusahaan beroperasi, karyawan, dan pelanggan, dalam proses pengambilan keputusan-keputusan dalam dewan. Peran yang dimainkan HRD dalam pembentukan dewan dan komisaris independen di antaranya adalah (1) melakukan proses seleksi seobyektif mungkin, pemilihan didasarkan pada proses yang ketat, formal dan *independent* dan (2) Harus dihindari pemilihan profil yang tidak berdasarkan kompetensi dan pengalaman, atau profil yang hanya sekadar mendasarkan nama besar. **Tantangan Kedepan**

Tantangan perusahaan kedepan adalah bagaimana menghadapi tuntutan lingkungan bisnis yang mengharuskan agar perusahaan mampu menerapkan praktek-praktek manajemen yang bersikap terbuka (*transparency*), bertanggungjawab (*responsibility*), memiliki kredibilitas (*accountability*), berkeadilan (*fairness*) dan independen (*independency*) sehingga mampu mendapatkan kepercayaan dari lingkungan bisnis baik lokal maupun internasional.

Good Corporate Governance (GCG) dan *Corporate Social Responsibility* (CSR) kedepan akan menjadi *trend* global, dimana kedua konsep tersebut akan dijadikan prasyarat bagi perusahaan-perusahaan yang ingin bermain di lingkungan bisnis

internasional maupun yang akan melakukan ekspansi dan berniat memasuki pasar internasional. Prasyarat itu tidak hanya diterapkan pada pasar produk dan jasa semata, namun telah merambah ke pasar-pasar modal dunia (*stock exchange*). Pasar-pasar modal dunia saat ini tengah merintis untuk menerapkan suatu indeks yang memasukan kategori saham-saham perusahaan yang telah mempraktekkan baik GCG maupun CSR. Sebagai contoh, *New York Stock Exchange* memiliki *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI) bagi saham-saham perusahaan yang dikategorikan memiliki nilai *corporate sustainability* dengan salah satu kriterianya adalah praktek GCG dan CSR. DJSI dipraktekkan mulai 1999. Begitu pula dengan *London Stock Exchange* yang memiliki *Socially Responsible Investment* (SRI) *Index* dan *Financial Times Stock Exchange* (FTSE) yang memiliki FTSE4Good sejak 2001. Inisiatif ini mulai diikuti oleh otoritas bursa saham di Asia, seperti di *Hanseng Stock Exchange* dan *Singapore Stock Exchange*. Konsekuensi dari adanya indeks-indeks tersebut memacu investor global seperti perusahaan dana pensiun dan asuransi yang hanya akan menanamkan investasinya di perusahaan-perusahaan yang sudah masuk dalam indeks dimaksud. Menghadapi *trend global* tersebut, saatnya perusahaan melihat serius pengaruh dimensi sosial, ekonomi, dan lingkungan dari setiap aktivitas bisnisnya, serta melaporkan kepada stakeholder-nya setiap tahun. Laporan bersifat nonfinansial yang dapat digunakan sebagai acuan oleh perusahaan dalam melihat dimensi sosial, ekonomi dan lingkungan, diantaranya *Sustainability Reporting Guidelines* yang dikeluarkan oleh *Global Reporting Initiative* (GRI) dan *Value Reporting* yang digagas perusahaan konsultan dunia *Pricewaterhouse Coopers* (PwC).

KESIMPULAN

Perubahan lingkungan bisnis dan semakin berkembangnya teknologi informasi menuntut organisasi untuk selalu dapat meningkatkan kinerjanya secara terus menerus agar organisasi tersebut mampu *survive* dalam persaingan ekonomi global. Pencapaian kinerja secara terus menerus menuntut organisasi untuk dikelola dengan baik oleh manusianya (*human resources*) / individu dimana faktor manusia tersebut memainkan peran sebagai *human-intelectual-social capital*. Adanya perubahan peran dan fungsi sumber daya manusia dari yang bersifat tradisional mengarah kepada peran dan fungsi yang bersifat bisnis dan *startegis* diharapkan akan turut serta dapat membawa perubahan baru dalam sistem pengelolaan perusahaan yang mengarah pada terwujudnya *Good Corporate Governance* dan *Corporate Social Responsibility*. Dengan demikian perusahaan dapat menjawab tuntutan dan tantangan perubahan lingkungan bisnis dan sosial sehingga dapat meningkatkan daya saingnya (*competitive advantage*) dipasar internasional.

Selain itu juga perubahan peran dan transformasi sumber daya manusia diharapkan akan mampu meningkatkan kredibilitas dan *competency* sumber daya manusia dalam menjawab perubahan lingkungan bisnis baik ditinjau dari

segi ekonomi, sosial maupun lingkungan sehingga mampu mengurangi resiko-resiko perusahaan yang diakibatkan oleh kesalahan dalam pengelolaan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Allred, B.B; C.C Snow; and R.E Miles (1996), "Characteristics of Managerial Careers in the 21st century", *Academy of Management Executive*, Vol. 10, No.4.
- Barbey, K. B (2000), "Interview : Leadership, Global Management, and Future Challenges", *Thunderbird International Business Review*, Vol. 42(5), pp.495-506.
- Bunderson, J. S (2001), "How Work Ideologies Shape the Psychological Contracts of Professional Employees : Doctors' Responses to Perceived Breach", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 22, pp. 717-741.
- Carpenter, G (2004), "Good Corporate Governance : Responding to Today's New Business Environment", *Management Quarterly*.
- Chi-Kun Ho (2005), "Corporate Governance and Corporate Competitiveness : an International Analysis", Oxford : Blackwell Publishing Ltd.
- Julien, R and L. Rieger (2003), "Seven Components of Good Corporate Governance", *The Corporate Board*.
- Kirkman, B. L and B. Rosen (2000), "Powering Up Teams", *Organizational Dynamics*, p. 49, 49-51.
- Lancourt, J and C. Savage (1995), "Organizational Transformation and the Changing Role of the Human Resource Function", *International Business Review*.
- Mohrman, S. A (2003), *Designing Work for Knowledge-Based Competition*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schuler, R. S (1990), "Repositioning the Human Resources Function : Transformation or Demise?", *Academy of Management Executive*, Vol. 4, No. 3.
- Schuler, R. S and J. W. Walker (1999), "Human Resources Strategy: Focusing on Issues and Actions", *Organizational Dynamics*.
- Sparkes, R (2003), "From Corporate Governance to Corporate Responsibility: The Changing Boardroom Agenda", *Ivey Business Journal*.
- Stiglitz. J. E, (2002), *Globalization and Its Discontent*, New York : W.W Norton & Company.

Ulrich, D (1998), "A New Mandate for Human Resources", *Harvard Business Review*.

Yammarino, F. J; F. Dansereau; and C. J. Kennedy (2001), A Multiple-Level Multidimensional approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye", *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No.3, pp. 149-163.

www.republika.or.id

www.fcgi.or.id