

## PERAN STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KNOWLEDGE MANAGEMENT DALAM MEWUJUDKAN GOOD CORPORATE GOVERNANCE

Sri Wahyu Lelly Hana Setyanti  
Universitas Jember  
Lelyhana.feb@unej.ac.id

### Abstrak

Perkembangan ekonomi global saat ini menuntut organisasi untuk menerapkan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada terciptanya good corporate governance maka diperlukan sistem pengelolaan perusahaan yang melibatkan seluruh komponen perusahaan khususnya komponen sumber daya manusia. Peran sumber daya manusia merupakan peran strategis dan merupakan sumber daya strategis organisasi, sedangkan *knowledge management* digunakan untuk mengubah sumber daya manusia sehingga memiliki keunggulan dalam pengelolaan good corporate governance. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia berhubungan dengan *knowledge management* karena keduanya mencakup aktivitas intelektual dari penciptaan pengetahuan hingga menggerakkan pengetahuan dalam mewujudkan tanggung jawab, kesetaraan, keterbukaan, kemandirian dan akuntabilitas dalam prinsip good corporate governance.

**Kata kunci :** peran sumber daya manusia, pengetahuan, good corporate governance

### Abstract

*The raising global economy competition require organizations to implement management practices oriented to the creation of good corporate governance hence required a company management system that involves all components of the company especially the human resources component. The role of human resources is a strategic role and an organizational strategic resource, while knowledge management is used to transform human resources so as to have an advantage in managing good corporate governance. The success of human resource management is related to knowledge management as they cover the intellectual activity of knowledge creation to mobilize knowledge in realizing responsibility, fairness, transparency, independency and accountability in the principle of good corporate governance.*

**Keyword :** human resource role, knowledge, good corporate governance

### PENDAHULUAN

Perkembangan ekonomi global saat ini yang cenderung mengalami peningkatan membutuhkan peran strategis sumber daya manusia bukan hanya untuk meningkatkan performa tetapi untuk mewujudkan keunggulan bersaing. Untuk meraih keunggulan bersaing, berbagai hal telah diupayakan salah satunya adalah mengimplementasikan tata kelola perusahaan yang baik dalam prinsip *good corporate governance*. Pada masa krisis ekonomi yang melanda Indonesia di tahun 1998 banyak perusahaan mengalami kebangkrutan, yang disebabkan karena praktik *good corporate governance* belum sepenuhnya di Indonesia (Khairandy dan Malik, 2007). Dalam era globalisasi suatu perusahaan juga dituntut untuk mampu melakukan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (transparency), fokus pada perubahan dan berinovasi secara terus menerus. Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mampu menerapkan

praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan dan terciptanya sistem tata kelola yang baik 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. Peran dan fungsi yang bersifat mendasar dan tradisional seperti recruitment dan staffing namun lebih kepada peran dan fungsi yang bersifat bisnis dan strategis dalam pengelolaan manajemen pengetahuan untuk mencapai *good corporate governance*.

Kunci utama untuk memenangkan persaingan di pasar global dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan adalah dengan menciptakan keunggulan kompetitif. Menurut *resource-based theory* (Barney, 1986; Haanes et al, 2000; Prahalad et al, 1990), peran sumber daya manusia merupakan peran strategis dan merupakan sumber daya strategik organisasi, sedangkan *knowledge management* digunakan untuk mengubah sumber daya tersebut menjadi produk atau jasa yang menciptakan nilai bagi pelanggan. Keberhasilan pengelolaan sumber daya manusia berhubungan dengan *knowledge management* karena keduanya mencakup aktivitas intelektual dari penciptaan pengetahuan hingga menggerakkan pengetahuan dalam pengelolaan *good corporate governance* (Huang et al, 2010; Zhou et al, 2003; Nonaka et al, 2000). 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 dan memenuhi prinsip *good corporate governance*.

### **Sumber Daya Manusia Berbasis *Knowledge***

Pendekatan *knowledge based view* (KBV) ini menggambarkan bahwa organisasi berperan dalam menghasilkan, mengintegrasikan dan mendistribusikan pengetahuan. Menurut pendekatan ini, keberhasilan organisasi diukur dari kemampuan organisasi untuk mengembangkan pengetahuan baru berbasis sumber daya yang dimilikinya. Pendekatan KBV juga menyatakan bahwa sumber daya inti yang dimiliki organisasi adalah pengetahuan (Grant, 1996).

*Knowledge* merupakan komponen utama dan merupakan sumber daya *intangible* penting yang dapat menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Knowledge* bukanlah data atau informasi (Awad & Ghaziri, 2004), tetapi *knowledge* di dasarkan pada data dan informasi. Pengetahuan adalah data dan informasi yang digabung dengan kemampuan, intuisi, pengalaman, gagasan, motivasi dari sumber yang kompeten (Nonaka, 2000). Drucker (dalam Tobing, 2007) mendefinisikan *knowledge* sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, Hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut memungkinkan seseorang atau intuisi untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih efektif dari tindakan sebelumnya.

Secara umum, *knowledge* dibedakan menjadi dua tipe utama yaitu *tacit knowledge* dan *explicit knowledge* (Nonaka, 2000). *Tacit knowledge* adalah sesuatu yang tersimpan dalam otak manusia, sedangkan *explicit knowledge* adalah sesuatu yang terdapat dalam dokumen atau tempat penyimpanan lain selain di otak manusia. Dengan demikian *tacit knowledge* adalah sesuatu yang diketahui dan dialami, tetapi sulit untuk diungkapkan secara jelas dan lengkap, sangat sulit dipindahkan kepada orang lain karena tersimpan dalam masing-masing pikiran para individu dalam organisasi. Adapun ciri-cirinya adalah: tersimpan dalam pikiran manusia, sulit diformulasikan, sulit dikomunikasikan dan disebarluaskan kepada orang lain, sangat penting untuk pengembangan kreatifitas dan inovasi. Contoh *tacit knowledge* adalah gagasan, persepsi, cara berpikir, wawasan, keahlian, pengalaman dan sebagainya. *Explicit knowledge* merupakan bentuk pengetahuan yang sudah didokumentasikan, mudah disimpan, diperbanyak, disebarluaskan dan dipelajari dengan pemahaman dan penyerapan. Contohnya adalah buku, laporan, dokumen, surat, file-file elektronik, data base, audio visual dan lain-lain.

Untuk menghasilkan kinerja unggul, dalam *knowledge based view* dinyatakan bahwa bukan hanya diperlukan sumber daya dan kapabilitas yang unggul. Tetapi diperlukan juga *tacit knowledge* dalam organisasi untuk mengintegrasikan, mengkoordinasikan sumber daya-sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki oleh organisasi (Grant, 1996). Menurut pandangan *knowledge based view*, pengetahuan organisasional memiliki posisi penting sebagai sumber utama dari kompetensi organisasi (Grant, 1996 dan Nonaka, 2000).

Berdasarkan pandangan ini, pengetahuan dapat berupa informasi kontekstual, pengalaman, nilai-nilai dan pendapat para ahli (Davenport & Prusak, 1998). Dalam pandangan *knowledge based view ini*, berkenaan dengan bagaimana organisasi menciptakan, mendokumentasikan dan membagikan pengetahuan.

### **Good Corporate Governance**

*Good corporate governance* secara definitif merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan yang menciptakan nilai tambah (value added) untuk semua stakeholder (Monks, 2003). Ada dua hal yang ditekankan dalam konsep ini, pertama, pentingnya hak pemegang saham untuk memperoleh informasi dengan benar dan tepat pada waktunya dan, kedua, kewajiban perusahaan untuk melakukan pengungkapan (*disclosure*) secara akurat, tepat waktu, transparan terhadap semua informasi kinerja perusahaan, kepemilikan, dan *stakeholder*.

Ada empat komponen utama yang diperlukan dalam konsep *good corporate governance*, (Kaen, 2003; Shaw, 2003) yaitu *fairness*, *transparency*, *accountability*, dan *responsibility*. Sistem pengelolaan perusahaan yang baik yang biasanya diistilahkan dengan *good corporate governance* merupakan salah satu isu penting dan bahkan menjadi prasyarat mutlak dalam perekonomian global saat ini. *Good corporate governance* juga dijadikan bagian dari keunggulan bersaing perusahaan guna memasuki pasar global dan

meraih kepercayaan dari para *stakeholder* (supplier, investor, konsumen, pemerintah, karyawan dan masyarakat). Secara umum terdapat lima prinsip dasar dari *good corporate governance* yaitu:

1. *Transparency* (keterbukaan informasi), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengam-bilan keputusan dan keterbukaan dalam menge-mukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan.
2. *Accountability* (akuntabilitas), yaitu kejelasan fungsi, struktur, sistem, dan pertanggungjawaban organ perusahaan sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif.
3. *Responsibility* (pertanggungjawaban), yaitu kese-suaian (kepatuhan) di dalam pengelolaan perusahaan terhadap prinsip korporasi yang sehat serta peraturan perundangan yang berlaku.
4. *Independency* (kemandirian), yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manajemen yang tidak sesuai dengan peraturan dan perundangan-undangan yang ber-laku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat.
4. *Fairness* (kesetaraan dan kewajaran), yaitu perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak stakeholder yang timbul berdasarkan perjanjian-an serta peraturan perundangan yang berlaku.

Esensi dari *good corporate governance* adalah peningkatan kinerja perusahaan melalui supervisi atau pemantauan kinerja manajemen dan adanya akuntabilitas manajemen terhadap pemangku kepentingan lainnya, berdasarkan kerangka aturan dan peraturan yang berlaku.

### **Pengelolaan Knowledge Management Untuk Mewujudkan *Good Corporate Governance***

Dalam ekonomi berbasis pengetahuan, sumber daya manusia merupakan aset strategik utama bagi kinerja organisasi, dan pengelolaan atas modal tersebut merupakan hal penting bagi keunggulan bersaing (Grant, 1997; Roos et al, 1997; Von Krogh et al, 2002). Tantangan perusahaan kedepan adalah bagaimana menghadapi tuntutan lingkungan bisnis yang mengharapka 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* memerlukan sumber daya manusia sebagai ujung tombak dalam menghadapi perubahan di masa yang akan datang. Untuk itu peran strategis sumber daya manusia dalam pengelolaan pengetahuan sangat vital dalam mewujudkan *good corporate governance* ini.

Pengelolaan sumber daya manusia dapat mengikuti langkah yang ditunjukkan dalam Gambar 1. Khaldi et al. (2005) mengajukan model siklus knowledge management yang disebut Five Cs (*Capture, Creation, Codification,*



berbasis *knowledge* merupakan aset berharga dalam mewujudkan *good corporate governance*. Selain itu juga perubahan peran dan transformasi sumber daya manusia diharapkan akan mampu meningkatkan kompetensi 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.

Prinsip-prinsip *good corporate governance* merupakan panduan yang perlu diimplementasikan sehingga semua kepentingan *stakeholders* terpenuhi, yaitu pemilik/pemegang saham, manajer, karyawan, supplier, dan pemerintah. Dengan mengoptimalkan peran strategis sumber daya manusia berbasiskan *knowledge management* maka diharapkan Lima prinsip *good corporate governance* yaitu *transparency*, *accountability*, *responsibility*, *independency*, dan *fairness* dapat digunakan sebagai panduan dalam menjalankan perusahaan untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Awad, Ellias M. & Hasan M. Ghaziri, 2004, *Knowledge Management*, International Edition, New Jersey, Pearson Education Inc.
- Chinn, Richard, *Corporate Governance Handbook*, Gee Publishing Ltd. London, 2000.
- Chi-Kun Ho (2005), "Corporate Governance and Corporate Competitiveness : an International Analysis", Oxford : Blackwell Publishing Ltd.
- Divianto. 2010. pengaruh faktor-faktor *intellectual capital* (*human capital*, *structural capital* dan *customer capital* ) terhadap *business performance* *Jurnal Ilmiah Orasi Bisnis – ISSN: 2085-1375 Edisi Ke-IV*, Nopember 2010.
- Grant, Robert M., 1997, *Contemporary Strategy Analysis Concept, Techniques, Application*, 2<sup>nd</sup>, Secokusumo, T. (penerjemah), *Analisis Strategi Kontemporer, Konsep, Teknik, Aplikasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Haanes, K., & Fjeldstad, O. 2000. *Linking Intangible Resources and Competition*. *European Management Journal*, 18(1), pp. 52-62.
- Huang, Y., & Wu, YJ. 2010. *Intellectual Capital and Knowledge Productivity: the Taiwan Biotech Industry*. *Management Decision*, Vol. 48, No. 4, pp. 580-99.
- Kaen, Fred. R, *A Blueprint for Corporate Governance: Strategy, Accountability, and the Preservation of Shareholder Value*, AMACOM, USA. 2003.
- Khairandy, Ridwan,. & Camelia Malik. 2007. [Good corporate governance: perkembangan pemikiran dan implementasinya di Indonesia dalam perspektif hukum](#), Total Media, Jakarta.

- Khaldi, F., Alawneh, A., & Khateeb, A. 2005. A Five C's Knowledge Management Lyfecycle. Faculty Information Systems and Technology, AABFS, Working Paper.
- Marr, B., Schiuma, G., and Neely, A. 2004. Intellectual Capital: Defining Key Performance Indicators for Organizational Knowledge Assets. *Business Process Management Journal*, Vol. 10, No. 5, pp. 551-69.
- Monks, Robert A.G, dan Minow, N, *Corporate Governance 3rdEdition*, Blackwell Publishing, 2003.
- Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N. 2000. SECI, Ba and Leadership: A Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*, Vol. 33, No. 1, pp. 5-34.
- Prahalad, CK., & Hamel, G. 1990. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Bussiness Review*, 68(3), pp. 79-91.
- Putri, I G A M Dwija. 2015. Sumber Daya Manusia, Good Corporate Governance dan Kinerja Perusahaan, *Jurnal Piramida*. Vol 11. No. 1. 29-34.
- Roos, G., & Roos, J. 1997. Measuring Your Company's Intellectual Performance. *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 3, pp. 413-26.
- Shaw, John. C, *Corporate Governance and Risk: A System Approach*, John Wiley & Sons, Inc, New Jersey, 2003.
- Shih, K., Chang, C., & Lin, B. 2010. Assessing Knowledge Creation and Intellectual Capital in Banking Industry. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 11, No. 1, pp. 74-89.
- Von Krogh, G., & Grand, S. 2002. From Economic Theory Towards a Knowledge-Based View of the Firm, in Choo, C.W., & Bontis, N. (Eds), *The Strategic Management Intellectual Capital and Organizational Learning*. Oxford University Press, New York, NY.
- Zhou, A.Z., & Fink, D. 2003. Knowledge Management and Intellectual Capital: an Empirical Examination of Current Practice in Australia. *Knowledge Management Research&Practice*, Vol.1, No. 2, pp. 86-94.