

**PERANAN MANAJER SUMBER DAYA MANUSIA  
DALAM PELAKSANAAN  
GOOD CORPORATE GOVERNANCE (GCG)**

**(Studi pada PT. TELKOM Kandatel Malang)**

**SKRIPSI**

**Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya**

**TRI PUTRANTO DIAN DARMAWAN  
NIM. 0410320148**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTRASI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
MALANG  
2008**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)”** (Studi pada PT. TELKOM Kandatel Malang).

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terwujud tanpa adanya bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

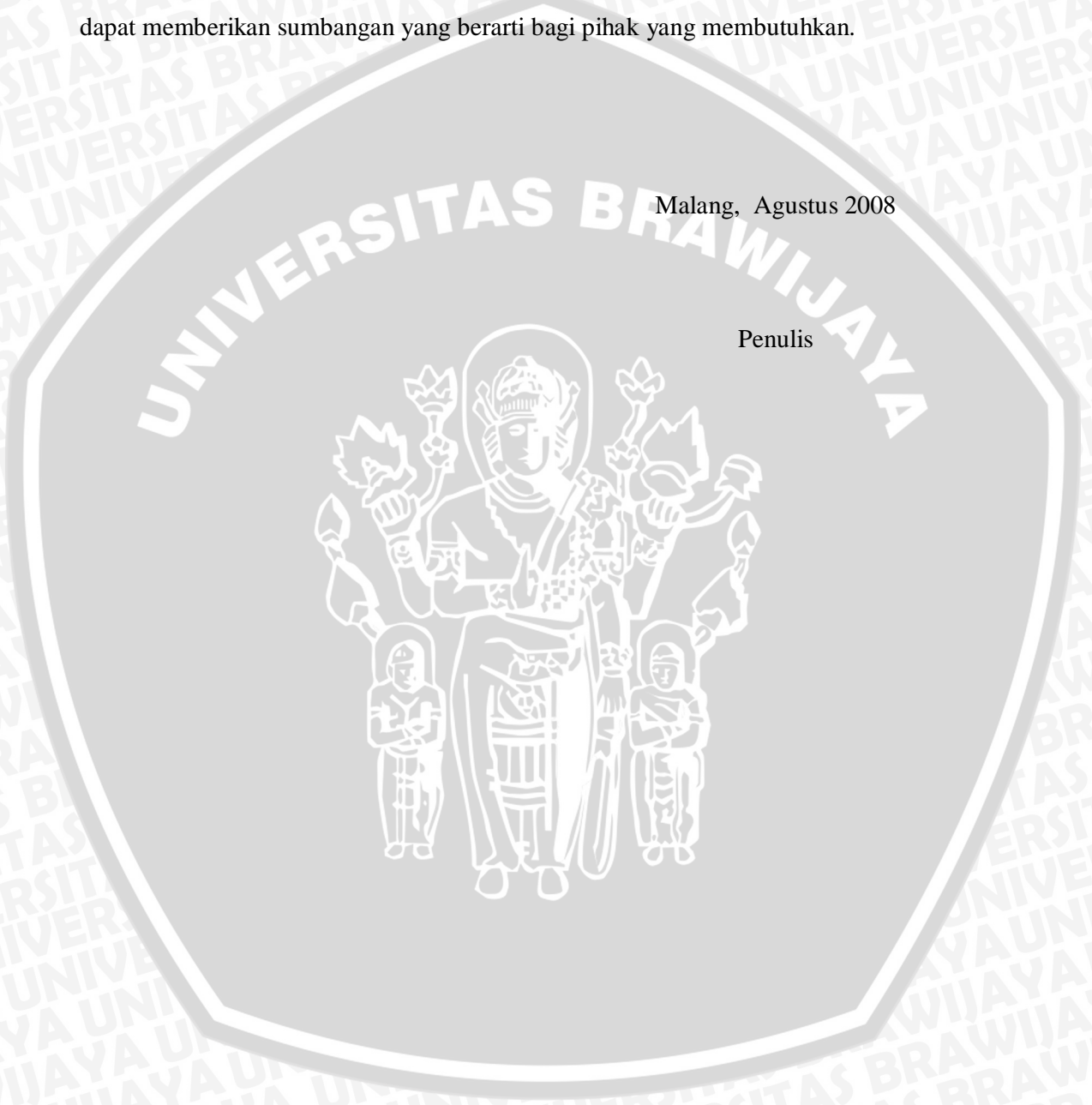
1. Bapak Prof. Dr. Suhadak, M. Ec, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Bapak Drs. Kusdi Rahardjo, D.E.A, selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis.
3. Bapak Drs. R. Rustam Hidayat, M. Si, selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis.
4. Bapak Drs. Moch. Djudi Mukzam, M. Si dan Bapak Drs. Moch. Soe'oad Hakam, M. Si selaku Dosen Pembimbing yang telah banyak memberikan bantuan, bimbingan, nasehat serta arahan sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Bapak Bambang Hermanto, selaku manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang yang telah berkenan memberikan kesempatan kepada penulis untuk melakukan penelitian.
6. Seuruh karyawan bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang yang telah banyak membantu selama proses penulisan skripsi ini.
7. Orang tua dan keluarga tercinta yang selalu memberi semangat, dukungan, do'a serta kasih sayang.
8. Teman-teman yang selalu menyemangati penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.

9. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu hingga terselesaikannya skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan dapat memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, Agustus 2008

Penulis





**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI**

Judul : **“Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)”** (Studi pada PT. TELKOM Kandatel Malang)

Disusun oleh : Tri Putranto Dian Darmawan

NIM : 0410320148

Fakultas : Ilmu Administrasi

Jurusan : Administrasi Bisnis

Konsentrasi : Manajemen Sumberdaya Manusia

Malang, 3 Agustus 2008

Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota

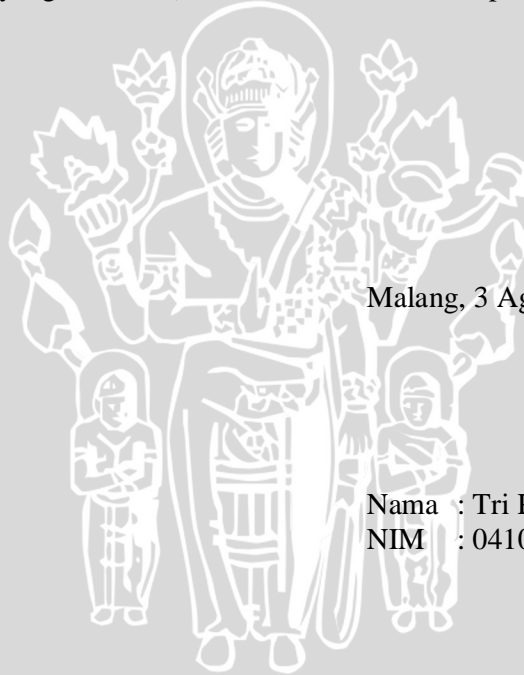
**Drs. M. Djudi Mukzam, M. Si**  
NIP. 130 890 051

**Drs. M. Soe'oad hakam, M. Si**  
NIP. 130 704 328

## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).



Malang, 3 Agustus 2008

Nama : Tri Putranto Dian D.  
NIM : 0410320148

## MOTTO

*“Jenius adalah 1 % inspirasi dan 99 % keringat. Tidak ada yang dapat menggantikan kerja keras. Keberuntungan adalah sesuatu yang terjadi ketika kesempatan bertemu dengan kesiapan”*

-Thomas A. Edison-

*“Jangan takut dengan kesalahan. Kebijakan biasanya lahir dari kesalahan”*

-Paul Galvin, founder Motorola-

*“Aku mengamati semua sahabat, dan tidak menemukan sahabat yang lebih baik daripada menjaga lidah. Saya memikirkan tentang semua pakaian, tetapi tidak menemukan pakaian yang lebih baik daripada takwa. Aku merenungkan tentang segala jenis amal baik, namun tidak mendapatkan yang lebih baik daripada memberi nasihat baik. Aku mencari segala bentuk rezki, tapi tidak menemukan rezki yang lebih baik daripada sabar”*

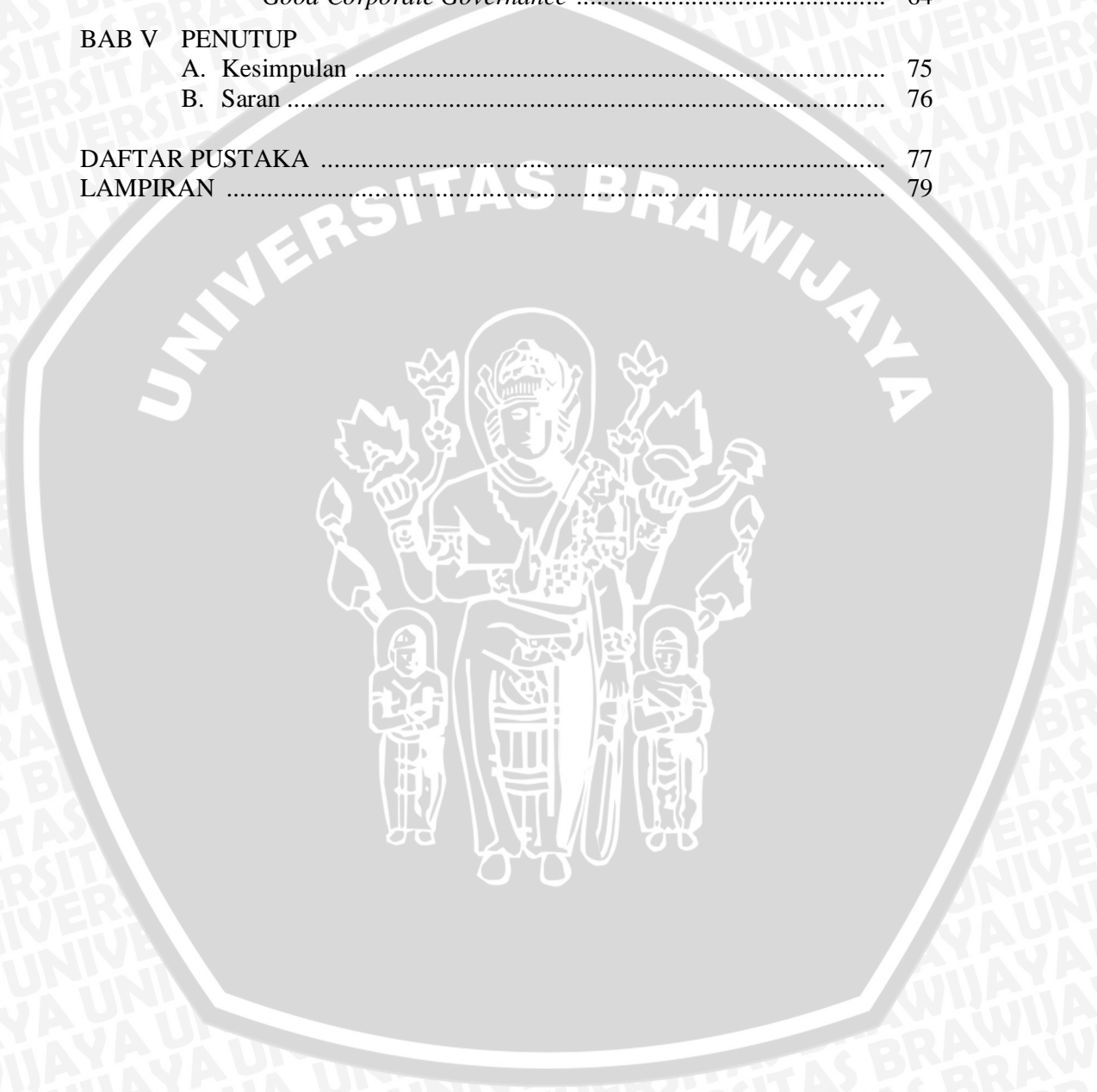
-Khalifah ‘Umar-



DAFTAR ISI

ABSTRAKSI .....	i
KATA PENGANTAR .....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	v
DAFTAR LAMPIRAN .....	vi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang .....	1
B. Perumusan Masalah .....	4
C. Tujuan Penelitian .....	4
D. Kontribusi Penelitian .....	4
E. Sistematika Pembahasan .....	4
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA</b>	
A. Definisi Peranan .....	6
B. Manajer	
1. Pengertian Manajer .....	6
2. Tipe-tipe Manajer .....	7
3. Tugas Manajer .....	9
4. Peranan Manajer .....	12
C. <i>Good Corporate Governance</i>	
1. Pengertian <i>Good Corporate Governance</i> .....	15
2. Konsep <i>Good Corporate Governance</i> .....	16
3. Prinsip-prinsip <i>Good Corporate Governance</i> .....	17
4. Manfaat <i>Good Corporate Governance</i> .....	20
5. Pedoman <i>Good Corporate Governance</i> .....	23
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
A. Jenis Penelitian .....	27
B. Fokus Penelitian .....	27
C. Lokasi Penelitian .....	28
D. Sumber Data .....	29
E. Teknik Pengumpulan Data .....	29
F. Instrumen Penelitian .....	30
G. Metode Analisis Data .....	31
<b>BAB IV PEMBAHASAN</b>	
A. Penyajian Data	
1. Gambaran Umum Perusahaan .....	32
a. Sejarah Kepemilikan PT. Telekomunikasi .....	32
b. Visi, Misi, Budaya, Logo dan Maskot PT. TELKOM ....	33
c. Sekilas Tentang PT. TELKOM Kandatel Malang Dan Lokasi Perusahaan .....	39
d. Struktur Organisasi PT. TELKOM Kandatel Malang ....	39

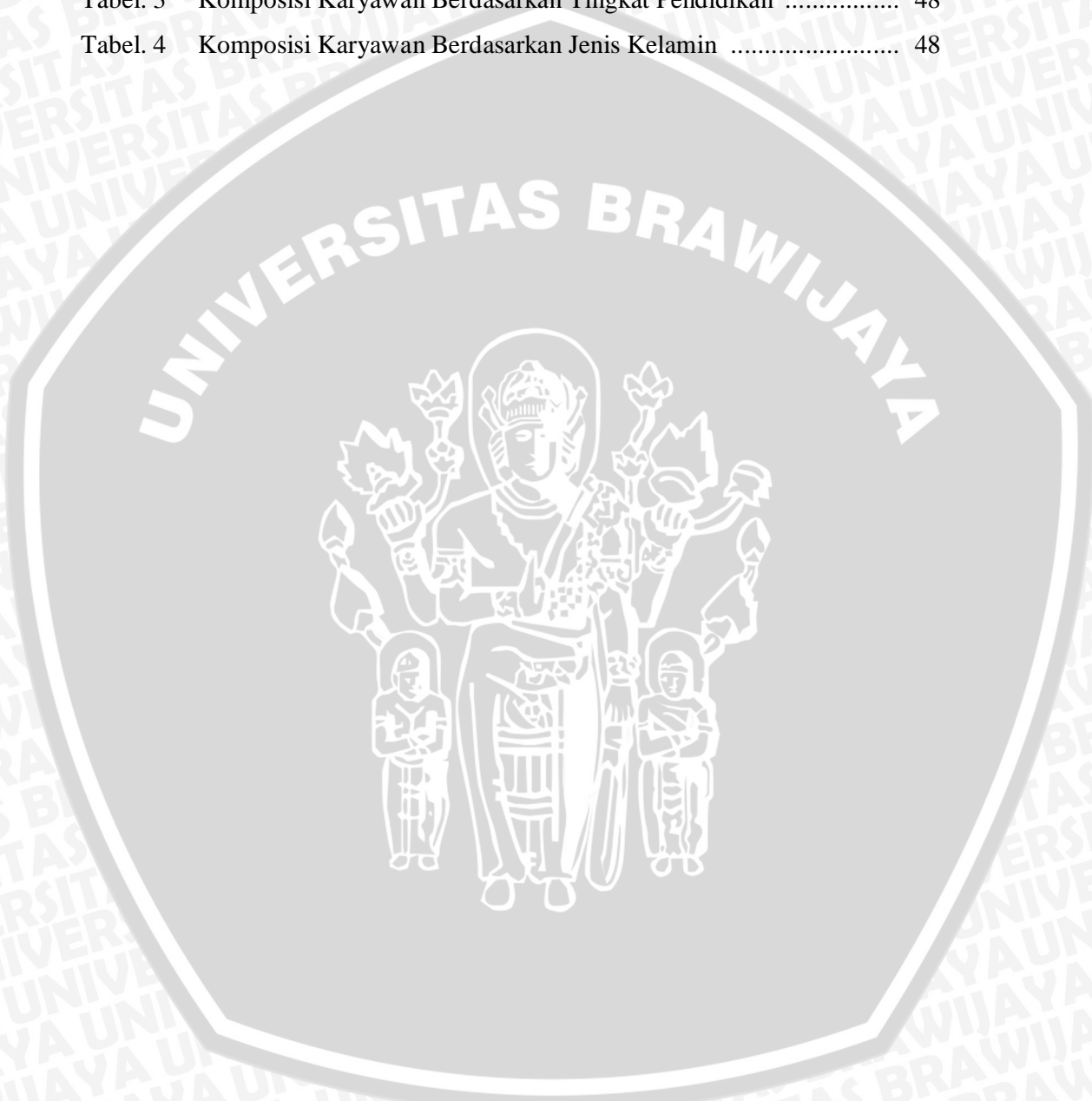
- 2. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM ..... 49
- B. Analisis dan Interpretasi Data
  - 1. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* oleh Bagian Personalia ..... 53
  - 2. Peranan Manajer Personalia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* ..... 64
- BAB V PENUTUP
  - A. Kesimpulan ..... 75
  - B. Saran ..... 76
- DAFTAR PUSTAKA ..... 77
- LAMPIRAN ..... 79





**DAFTAR TABEL**

Tabel. 1	Indeks Persepsi Korupsi (IPK) tahun 2003-2006 .....	1
Tabel. 2	Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia .....	48
Tabel. 3	Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	48
Tabel. 4	Komposisi Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin .....	48



**DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran. 1 Pedoman Wawancara (Untuk Manajer Personalia) ..... 78

Lampiran. 2 Pedoman Wawancara (Untuk Karyawan) ..... 80

Lampiran. 3 Bentuk Form Sasaran Kinerja Individu (SKI) ..... 82

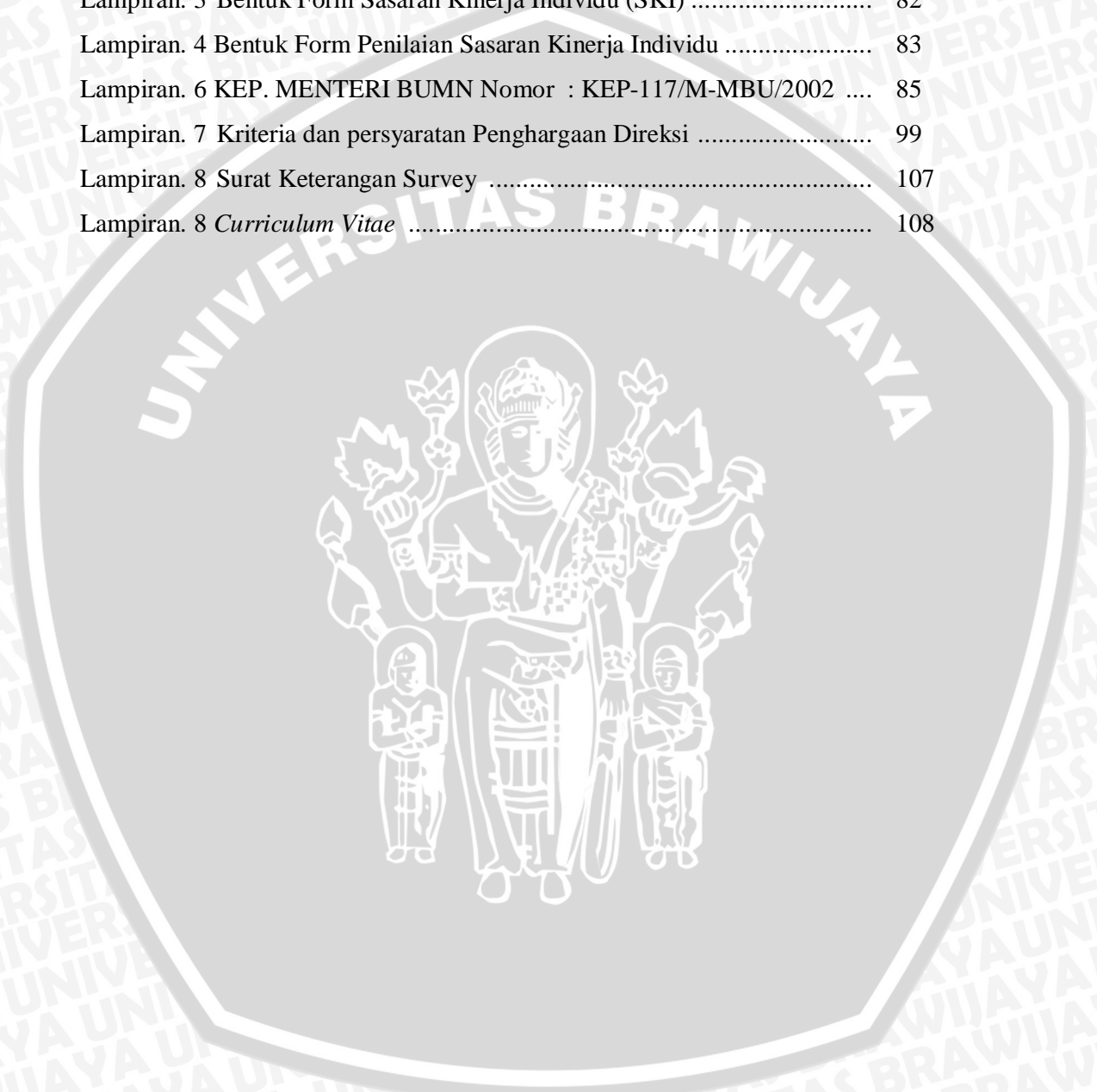
Lampiran. 4 Bentuk Form Penilaian Sasaran Kinerja Individu ..... 83

Lampiran. 6 KEP. MENTERI BUMN Nomor : KEP-117/M-MBU/2002 .... 85

Lampiran. 7 Kriteria dan persyaratan Penghargaan Direksi ..... 99

Lampiran. 8 Surat Keterangan Survey ..... 107

Lampiran. 8 *Curriculum Vitae* ..... 108



## ABSTRAKSI

Tri Putranto Dian Darmawan, 2008, Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG) (Studi pada PT. TELKOM Kandatel Malang), Drs. Moch. Djudi Mukzam, M. Si, Drs. Moch. Soe'loed hakam, M. Si, 103 hal + vi

Penelitian dengan judul “Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)” yang dilakukan pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang ini dilatarbelakangi oleh krisis di sektor publik yang selama ini ditengarai banyak menerapkan *bad governance* sehingga berakibat pada pengambilan keputusan yang salah dan buruknya manajemen dan pada akhirnya menyebabkan kinerja yang tidak optimal. Untuk memperbaiki kondisi tersebut, perusahaan dituntut untuk menerapkan sistem pengolahan dan pengendalian manajerial yang tepat yaitu dengan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Dalam mewujudkan tata kelola perusahaan yang baik diperlukan adanya sumber daya manusia yang kompeten dalam perusahaan. Untuk mendapatkan karyawan yang kompeten dalam mendukung terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) tidak terlepas dari peranan manajer sumber daya manusia.

Masalah utama yang diteliti dalam penelitian ini adalah bagaimana peranan manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *Good Corporate Governance*. Sedangkan tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan apa saja peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif yang bertujuan untuk mencari, mendapatkan dan mengumpulkan sejumlah data untuk mendapatkan gambaran peranan manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM Kandatel Malang. Fokus pada penelitian ini adalah pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang yang digambarkan melalui prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, dan kewajaran, serta peranan manajer personalia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* melalui peranannya sebagai pemimpin, penghubung, penyebar informasi, pemecah masalah, dan sebagai pembagi sumber daya.

Berdasarkan hasil analisa dan interpretasi data yang dilakukan, manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang dalam melaksanakan peranannya untuk mendukung pelaksanaan *Good Corporate Governance* dapat dikatakan baik. Manajer personalia telah memainkan peranannya sebagai seorang pemimpin, penghubung, wirausahawan, pemecah masalah, dan juga sebagai pembagi sumber daya dengan baik dan bijaksana. Begitu pula dengan setiap tindakan maupun keputusan yang diambil, selalu mempertimbangkan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance*. Baik itu prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, maupun prinsip kewajaran.



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Memburuknya kinerja ekonomi di Indonesia akhir-akhir ini, sebagaimana ditengarai oleh beberapa pihak, disebabkan oleh kenyataan bahwa selama ini Indonesia tidak menerapkan *good governance* sebagai dasar penyelenggaraan pemerintahan yang bersih (Sullivan dalam Kurniawan, 2007). Praktek-praktek tidak terpuji dari pelaku ekonomi akibat tidak adanya standar etika bisnis dan transparansi dalam pengelolaan perusahaan membuat situasi ekonomi semakin terpuruk. Terdapat indikasi bahwa ekonomi dipicu oleh krisis di sektor publik yang selama ini banyak menerapkan *bad governance*. Hal ini berakibat pada pengambilan keputusan yang salah dan buruknya manajemen yang pada akhirnya menyebabkan kinerja yang tidak optimal.

Kinerja perusahaan yang buruk dapat disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya adalah kegagalan perusahaan dalam melakukan pemantauan dan menentukan perencanaan strategis. Dimensi lain yang menyebabkan buruknya kinerja perusahaan secara umum adalah pelanggaran terhadap etika bisnis, seperti diketahui, budaya kolusi, korupsi, dan nepotisme (KKN) yang masih terjadi dalam praktik bisnis di Indonesia.

Tabel.1

NEGARA	Skor IPK			
	2003	2004	2005	2006
Singapore	9.4	9.3	9.4	9.4
Hong Kong	8.0	8.0	8.3	8.3
Japan	7.0	6.9	7.3	7.6
Taiwan	5.7	5.6	5.9	5.9
South Korea	4.3	4.5	5.0	5.1
Malaysia	5.2	5.0	5.1	5.0
Thailand	3.3	3.6	3.8	3.6
China	3.4	3.4	3.2	3.3
India	2.8	2.8	2.9	3.3
Sri Lanka	3.4	3.5	3.2	3.1
Phillipines	2.5	2.6	2.5	2.5
<b>Indonesia</b>	<b>1.9</b>	<b>2.0</b>	<b>2.2</b>	<b>2.4</b>
Papua New Guinea	2.1	2.6	2.3	2.4
Pakistan	2.5	2.1	2.1	2.2
Kamboja	---	---	---	2.1
Bangladesh	1.3	1.5	1.7	2.0
Myanmar	1.6	1.7	1.8	1.9

Indeks Persepsi Korupsi (IPK) tahun 2003-2006 ([www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id))

Pada tabel di atas *Transparency International* mengumumkan Indeks Persepsi Korupsi (IPK) Indonesia untuk tahun 2006 adalah 2.4, menempati urutan 130 dari 163 negara. Peringkat tersebut menunjukkan bahwa praktik KKN di Indonesia masih sangat tinggi. Hal ini tentu saja berdampak pada krisis ekonomi yang terjadi sekarang ini.

Namun demikian, krisis ekonomi yang telah terjadi, membawa efek penting yaitu meningkatnya perhatian masyarakat terhadap pentingnya penerapan konsep *Good Corporate Governance*. Penerapan *Good Corporate Governance* sekaligus telah menjadi isu sentral dalam rangka mendukung pemulihan ekonomi dan pertumbuhan perekonomian yang stabil dimasa yang akan datang. Di era persaingan yang semakin ketat ini, perusahaan dituntut untuk menerapkan sistem pengolahan dan pengendalian manajerial yang tepat baik itu dalam perusahaan publik ataupun perusahaan swasta. Dengan adanya tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) diharapkan dapat memberikan kontribusi positif baik bagi pihak internal maupun eksternal perusahaan. Bagi perusahaan publik atau Badan Usaha Milik Negara, kontribusi eksternal atas penerapan *Good Corporate Governance* dapat dirasakan oleh masyarakat.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan bentuk nyata dari investasi Negara dalam dunia usaha yang antara lain bertujuan mendorong dan memacu perkembangan aktivitas perekonomian suatu Negara terutama Negara berkembang. Mengingat peran strategis dari keberadaan Badan Usaha Milik Negara, maka diperlukan adanya sumber daya manusia yang kompeten dalam perusahaan. Sumber daya manusia pada perusahaan yang dalam hal ini adalah karyawan, memiliki peranan penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Untuk mencapai suatu kinerja yang optimal, para karyawan haruslah mendapat perlakuan yang seimbang dan wajar, sesuai dengan kedudukan masing-masing. Di sini, prinsip *fairness* dari *Good Corporate Governance* memegang peranan untuk mengkonkretkan keseimbangan tersebut.

Prinsip keseimbangan ini berkaitan dengan pemberian hak bagi karyawan yang berupa upah yang disesuaikan dengan pekerjaan dan tanggung jawab masing-masing. Berkaitan pula dengan masalah kenaikan pangkat atau renumerasi dari manajemen dan karyawan. Hal ini penting, karena sistem *reward* yang baik



mampu meningkatkan motivasi kerja di suatu perusahaan. Tidak dapat dipungkiri bahwa perasaan dihargai merupakan salah satu kebutuhan setiap manusia. Pemberian *reward* (upah) yang tepat akan menimbulkan semangat dari para karyawan untuk bekerja dengan lebih efektif dan efisien. Diharapkan tercipta suasana kerja yang berisikan sumber daya manusia yang berlomba-lomba untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan dengan cara-cara yang wajar.

Kepentingan karyawan juga akan berkaitan dengan prinsip transparansi, karena pada dasarnya, mereka juga berhak untuk mengetahui kondisi riil suatu perusahaan, apakah berada dalam keadaan sehat atau tidak. Seringkali perusahaan tidak transparan, baik terhadap pihak internal, maupun eksternal perusahaan. Padahal, dengan adanya pengetahuan yang menyeluruh terhadap kondisi perusahaan, secara psikologis, karyawan dapat bekerja dalam kondisi yang lebih tenang dan lebih kondusif. Fakta menunjukkan ketika terjadi pemutusan hubungan kerja (PHK), seringkali pihak karyawan tidak mengetahui adanya informasi tersebut, sehingga tidak dapat bersiap-siap (Indra dan Ivan,2006:99).

Untuk mewujudkan perlakuan yang seimbang dan wajar, sesuai dengan kedudukan masing-masing bagi karyawan tidak lepas dari peranan manajer sumber daya manusia dalam menciptakan *Good Corporate Governance*. Termasuk di dalamnya adalah penciptaan standar kriteria yang jelas dalam menerima sumber daya manusia yang baru, sehingga perusahaan senantiasa berusaha untuk mencari sumber daya manusia yang bermutu dan benar-benar berguna bagi efektivitas perusahaan.

PT. TELKOM merupakan salah satu perusahaan publik yang telah menerapkan *Good Corporate Governance*. Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi, PT. TELKOM telah memberikan kontribusi kepada masyarakat secara langsung. Masyarakat dapat secara langsung merasakan hasil kinerja dari PT. TELKOM seperti pelayanan yang memuaskan, kelancaran dalam berkomunikasi, dan lain-lain.

Atas dasar pemikiran yang telah diuraikan tersebut, penulis tertarik untuk melakukan penelitian terhadap PT. TELKOM dengan judul **“Peranan Manajer Sumber Daya Manusia dalam Pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG)”** (Studi pada PT. TELKOM Kandatel Malang)



## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, maka dapat dirumuskan permasalahan yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah “Bagaimana peranan manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG)”.

## **C. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini sehubungan dengan masalah yang dirumuskan adalah untuk menggambarkan peranan manajer sumber daya manusia dalam melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG).

## **D. Kontribusi Penelitian**

Dengan adanya penelitian ini diharapkan akan dapat memberikan beberapa manfaat sebagai berikut:

### **1. Bidang Akademis**

- a. Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah serta memperdalam kajian pengetahuan di bidang manajemen sumber daya manusia khususnya kepemimpinan.
- b. Sebagai bahan pengembangan dan studi lanjutan bagi para peneliti lainnya yang tertarik pada bidang yang sama.

### **2. Bidang Praktis**

Sebagai bahan masukan informasi bagi instansi terkait khususnya, dan organisasi lain pada umumnya dalam pengembangan sumber daya manusia yang berkaitan dengan kepemimpinan.

## **E. Sistematika Pembahasan**

Sistematika pembahasan dalam skripsi ini adalah sebagai berikut :

### **BAB I : PENDAHULUAN**

Bab ini memberikan penjelasan secara umum mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan yang dicapai dan juga kontribusi yang diharapkan dapat diberikan dari penelitian ini serta sistematika pembahasan.

**BAB II : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi landasan teori dan pendapat yang berhubungan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

**BAB III : METODE PENELITIAN**

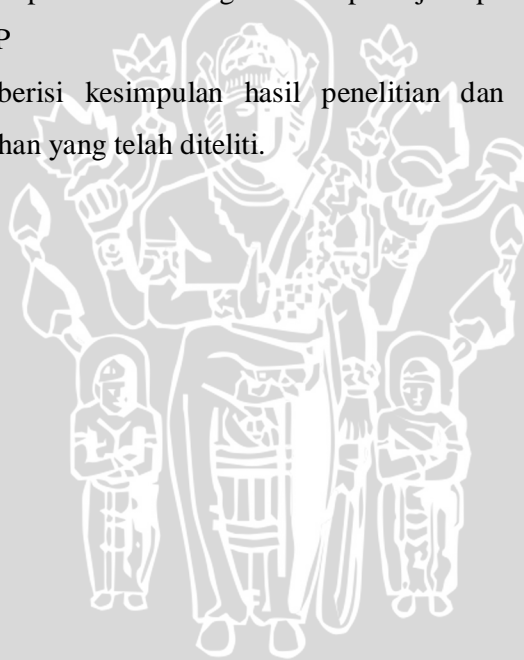
Bab ini menguraikan tentang bagaimana penelitian untuk skripsi dilakukan antara lain dengan menentukan jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi penelitian, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data.

**BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini memuat penyajian data yang diambil dari perusahaan yang kemudian dianalisis dan diinterpretasikan sesuai dengan konsep dan teori yang dipakai dalam rangka mencapai tujuan penelitian.

**BAB V : PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan hasil penelitian dan saran-saran atas permasalahan yang telah diteliti.



## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan pustaka terdiri atas teori dan generalisasi hasil penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan penelitian. Pengertian dan pemahaman atas dasar teori sangatlah diperlukan sebagai landasan dalam proses penelitian. Teori-teori yang disajikan pada tinjauan pustaka ini merupakan teori-teori yang relevan dengan masalah yang akan diteliti dan berhubungan dengan topik penelitian.

### A. Definisi Peranan

Menurut kamus Bahasa Indonesia (1997:751) peran didefinisikan sebagai perangkat yang diharapkan dimiliki oleh orang yang berkedudukan di dalam masyarakat. Peranan adalah tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam suatu peristiwa, kejadian. Sedangkan menurut Ilyas (2003:30) konsep peran merupakan representasi sekumpulan harapan atas kesesuaian perilaku (*expected behavior*) yang harus diperankan oleh anggota tim kerja. Definisi lain menyatakan bahwa peranan adalah perilaku yang diatur dan diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu (Rivai, 2004:148).

Dari beberapa pengertian peranan di atas, dapat disimpulkan bahwa peranan merupakan serangkaian perilaku maupun tindakan yang diharapkan dari seseorang dalam posisi tertentu. Pemimpin merupakan seseorang yang dengan posisi tertentu dalam perusahaan dimana pemimpin tersebut memiliki kekuasaan untuk memimpin orang lain. Tentunya setiap karyawan ataupun orang yang dipimpin dalam perusahaan memiliki harapan terhadap sikap ataupun perilaku pemimpinnya. Adapun peranan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah peran apa yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia agar *Good Corporate Governance* dapat terlaksana sesuai dengan prinsip-prinsipnya.

### B. Manajer

#### 1. Pengertian Manajer

Manajer merupakan sumber daya pokok serta titik sentral dalam setiap aktivitas yang terjadi dalam suatu organisasi perusahaan. Bagaimana kreativitas dan dinamikanya seorang manajer dalam menjalankan manajemen akan sangat menentukan apakah tujuan perusahaan akan dapat



dicapai atau tidak. Kegiatan dan dinamika yang terjadi dalam perusahaan sebagian besar ditentukan oleh cara manajer memimpin perusahaan. Efektifitas para pekerja sebagian besar ditentukan oleh efektifitas kepemimpinan seorang manajer. Manajer harus mengutamakan tugas, tanggung jawab dan membina hubungan yang harmonis baik dengan atasan maupun dengan bawahan.

Menurut Hasibuan (2003:43) pengertian manajer adalah seseorang yang mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Sedangkan pengertian manajer menurut Amirullah dan Hanafi (2001:15) manajer adalah orang yang bertanggung jawab terhadap hasil kerja yang dilakukan seseorang atau lebih dalam suatu organisasi. Manajer bekerja untuk mengatur dan mengelola manusia (karyawan) beserta sumber daya yang ada dalam organisasi. Hasil akhir yang ingin dicapai adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Definisi yang lain menurut Silalahi (1996:72) manajer adalah orang yang bertanggung jawab mengelola, memadukan atau mendayagunakan sumber-sumber dalam melaksanakan tugas-tugas agar menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa atau merealisasikan tujuan organisasi. Sabardi (1992:10) menyebutkan bahwa yang disebut manajer adalah orang yang berkewajiban mengatur organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan bantuan orang lain.

Dari beberapa pengertian tentang manajer di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian manajer adalah seseorang yang bertindak sebagai perencana, pengarah, pengorganisasi, pengontrol, dan pengkoordinasi serta mekanisme kerja dengan menggunakan faktor-faktor produksi terutama tenaga kerja untuk mencapai suatu tujuan dari organisasi perusahaan.

## 2. Tipe-tipe Manajer

Menurut Hasibuan (2003:45) tipe-tipe manajer yang terdapat dalam suatu perusahaan dikelompokkan atas tiga kelompok, yaitu:

- a. *Top manager* (manajer puncak) adalah pimpinan tertinggi dari suatu perusahaan. Yang termasuk dalam golongan ini adalah direktur utama (Dirut) dan dewan komisaris (*board of director*).

- b. *Middle manager* (manajer menengah) adalah pimpinan menengah dari suatu perusahaan. Yang termasuk dalam golongan ini adalah kepala divisi, kepala unit, kepala bagian, pimpinan cabang.
- c. *Lower manager* (manajer terendah) adalah pimpinan terendah yang secara langsung memimpin, mengarahkan, dan mengawasi para karyawan pelaksana (operasional) dalam mengerjakan tugas-tugasnya, supaya tujuan-tujuan perusahaan tercapai.

Sedangkan tipe-tipe manajer menurut pendapat Winardi (1993:13) adalah sebagai berikut:

- a. Tipe Teknikal  
Seorang manajer meningkat kedudukannya dari jajaran para pekerja, adapun jalur yang lazim terlihat adalah bahwa seorang pekerja suatu ketika menjadi supervisor dan setelahnya ia seorang manajer. Hal tersebut merupakan semacam penghargaan bagi pekerja terbaik, yakni pekerja yang mengungguli pekerja lainnya.
- b. Tipe Administratif  
Seorang manajer administratif terampil dalam hal melaksanakan fungsi-fungsi administratif manajemen maka dengan demikian manajer administratif tersebut tidak diharuskan menjadi seorang ahli dalam elemen-elemen teknikal kesatuan yang dimanaj olehnya.
- c. Tipe Konsultatif  
Tipe manajer ini yang memberikan konsultasi, manajer ini biasanya ditempatkan pada berbagai macam organisasi yang ada dengan maksud untuk memberikan bantuan kepada manajer dan kesatuan-kesatuan lainnya.

Pendapat lainnya mengatakan bahwa manajer dapat dibedakan dua cara, menurut Sabardi (1992:10), meliputi:

- a. Ditinjau dari tingkatannya dalam organisasi, dibedakan menjadi:
  - 1) Manajer lini pertama (*first-line manager*)
  - 2) Manajer menengah atau madya (*middle manager*)
  - 3) Manajer puncak (*top manager*)
- b. Ditinjau dari lingkup kegiatan organisasi yang ada dibawah tanggung jawabnya, dibedakan menjadi:
  - 1) Manajer fungsional mempunyai tanggung jawab pada suatu kegiatan, seperti:
    - a) Dilihat dari bidang
      - (1) Manajer Produksi
      - (2) Manajer Personalia
      - (3) Manajer Keuangan
      - (4) Manajer Pemasaran
      - (5) Manajer Akuntansi
    - b) Dilihat dari proses
      - (2) Manajer Perencanaan
      - (3) Manajer Pengawasan



- 2) Manajer umum mempunyai tanggung jawab lebih dari satu kegiatan fungsional, seperti:
  - a) Manajer komersial, bertanggung jawab kepada pemasaran dan keuangan
  - b) Manajer teknik, bertanggung jawab pada produksi, penelitian dan *training* (pelatihan) karyawan dan lain-lain.

Manajer garis pertama merupakan tingkatan yang paling rendah dalam suatu organisasi dimana seseorang bertanggung jawab atas pekerjaan orang lain. Manajer garis pertama hanya membawahi pekerjaan operasional, mereka tidak membawahi manajer lainnya.

Manajer menengah atau madya dapat mencakup lebih dari satu tingkatan dalam organisasi, manajer menengah mengarahkan kegiatan manajer lainnya dan kadang-kadang juga mengarahkan pekerja langsung. Tanggung jawab yang utama adalah mengarahkan kegiatan karyawan untuk melaksanakan kebijaksanaan organisasi.

Manajer puncak bertanggung jawab atas manajemen keseluruhan organisasi, mereka menetapkan kebijaksanaan operasional dan membimbing hubungan organisasi dengan lingkungannya. Manajer puncak lebih dikenal dengan sebutan *Chief Executive officer* (presiden/direktur). Sebutan tersebut berbeda-beda untuk perusahaan yang berbeda.

Manajer fungsional bertanggung jawab hanya atas satu kegiatan organisasi, seperti produksi, penjualan atau keuangan, orang dan kegiatan yang dipimpin oleh manajer fungsional dipersatukan oleh kesamaan tugas dan biasanya bawahan dalam perusahaan bertanggung jawab langsung kepada manajer ini.

Manajer umum merupakan manajer yang membawahi unit yang lebih rumit, misal sebuah cabang perusahaan pada bagian operasional yang *independent* seorang manajer harus bertanggung jawab atas semua kegiatan unit itu.

### 3. Tugas Manajer

Definisi manajemen mengatakan bahwa para manajer sebagai perencana, pengorganisasi, pemimpin dan pengawas organisasi. Untuk lebih memahami hal tersebut kita juga harus mengetahui tentang tugas-



tugas apa yang dikerjakan seorang manajer dalam suatu organisasi perusahaan.

Pada dasarnya tugas-tugas manajer pada semua tingkatan itu sama dalam proses manajemen, yakni membenahi semua fungsi manajemen dengan baik, supaya tujuan optimal dapat dicapai. Manajer bertanggung jawab dalam mengarahkan visi serta sumber-sumber daya ke arah yang dapat menghasilkan hal-hal yang paling efektif dan efisien.

Menurut Hasibuan (2003:46) tugas-tugas manajer itu meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. *Managerial cycle* adalah siklus “pengambilan keputusan, perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penilaian, dan pelaporan. Dengan demikian tugas-tugas manajer adalah siklus yang berulang-ulang mulai dari pengambilan keputusan sampai menerima laporan.
- b. Memotivasi, artinya seorang manajer harus dapat mendorong para bawahannya untuk bekerja giat dan membina bawahan dengan baik, sehingga tercipta suasana kerja yang baik dan harmonis.
- c. Manajer berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan para bawahannya, supaya loyalitas dan partisipasinya meningkat.
- d. Manajer dapat menciptakan kondisi yang akan membantu bawahannya mendapatkan kepuasan dalam pekerjaannya.
- e. Manajer harus berusaha agar para bawahannya bersedia memikul tanggung jawab dalam menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik.
- f. Manajer harus berusaha membina bawahannya, agar dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- g. Manajer harus membenahi fungsi-fungsi fundamental manajemen secara baik.
- h. Manajer harus mewakili dan membina hubungan yang harmonis dengan pihak-pihak luar.
- i. Manajer harus bertanggung jawab atas keselamatan kerja para bawahannya selama melakukan pekerjaan.
- j. Manajer harus mengadakan pembagian pekerjaan dan mengkoordinasi tugas-tugas supaya terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.
- k. Manajer harus bersedia menjadi penanggung jawab terakhir mengenai hasil yang dicapai dari proses manajemen itu.

Sedangkan menurut Sabardi (1992:9) tugas-tugas yang dilakukan oleh seorang manajer adalah sebagai berikut:

- a. Manajer bekerja dengan dan melalui orang lain  
Istilah “orang” di sini bukan saja mencakup bawahan dan atasan saja tetapi juga manajer lain dalam organisasi, perorangan di luar organisasi, pembeli, nasabah, rekanan, wakil buruh, pemberi jasa, pemerintah dan lain-lain.

- b. Manajer bertanggung jawab agar setiap tugas dilaksanakan dengan berhasil.  
Berhasil atau tidaknya bawahan adalah merupakan akibat langsung berhasil atau tidaknya manajer. Semua anggota organisasi, termasuk mereka yang bukan manajer, bertanggung jawab atas tugasnya masing-masing. Bedanya adalah parpekerjaan orang lain. a manajer bertanggung jawab bukan hanya atas tugasnya sendiri tetapi juga
- c. Manajer menyeimbangkan tujuan yang saling bertentangan dan menentukan prioritas.
- d. Manajer harus menentukan siapa yang akan melaksanakan suatu tugas tertentu dan harus menunjukn tugas tertentu pada bawahan yang tepat.
- e. Manajer harus berfikir secara analitis dan konseptual.  
Untuk menjadi pemikir yang analitis, seorang manajer harus dapat memecahkan suatu masalah, memisah-misahkan ke komponen-komponen dan menganalisis komponen tersebut untuk dapat dicari jawaban yang dapat dilaksanakan.
- f. Manajer adalah penengah (*mediator*)  
Organisasi tersusun atas perorangan yang masing-masing dapat saling tidak akur. Perselisihan dalam satu unit dalam organisasi dapat melemahkan atau menurunkan produktivitas.
- g. Manajer adalah politikus  
Manajer harus menciptakan hubungan dan menggunakan pendekatan kompromi dalam mencapai tujuan organisasi, sama halnya dengan apa yang dilakukan oleh politikus. Ini tidak berarti bahwa organisasi mengharapkan manajer-manajernya harus berkampanye untuk menduduki kursi jabatan tertentu (kecuali kalau itu memang menjadi tujuan organisasi).
- h. Manajer adalah diplomat  
Manajer dapat menjadi wakil unit kerjanya dalam rapat organisasi. Mereka dapat mewakili organisasi secara keseluruhan maupun sebagian dalam hubungannya dengan nasabah, pembeli, kontraktor, pejabat pemerintah dan karyawan organisasi lain.
- i. Manajer membuat keputusan yang sulit  
Banyak masalah yang timbul dalam organisasi seperti masalah keuangan, masalah karyawan, masalah perbedaan *policy* (kebijakan) dan lain-lain. Tidak ada satu organisasipun yang berjalan mulus setiap dilaksanakan oleh setiap anggota organisasinya.

Adapun pendapat lain yaitu menurut Winardi (1993:16) tugas seorang manajer meliputi:

- a. Melaksanakan waktu. Manajer di sini diharapkan dapat memberikan keputusan untuk pekerjaan dengan bantuan manusia.
- b. Memanfaatkan sepenuhnya kekuatan dan kemampuan manusia yang dimanjajeri olehnya.
- c. Meminimasi efek yang timbul karena kekurangan-kekurangan yang melekat padamanusia.



Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa apa yang harus dikerjakan oleh seorang manajer tersebut secara ringkas dapat disebutkan bahwa manajer harus sering berganti peran dan harus selalu waspada pada suatu peranan untuk suatu waktu tertentu. Kemampuan mengidentifikasi peranan yang tepat yang harus dijalankan dan kesiapannya untuk berganti peranan merupakan ciri manajer yang efektif. Secara singkat dapat dikatakan bahwa manajer harus mengupayakan untuk dapat mencapai hal-hal terbaik dari manusia yang dibina olehnya.

#### 4. Peranan Manajer

Perlu diketahui bahwa para manajer bukan hanya melaksanakan macam-macam fungsi, tetapi disamping itu juga memainkan peranan. Seperti dikemukakan oleh Mintzberg ([elearning.unej.ac.id](http://elearning.unej.ac.id)) mengenai peranan manajerial, teori ini mengemukakan sepuluh peranan manajerial yang terbagi dalam tiga kategori, yaitu:

- a. Peran antarpribadi
  - 1) Peran sebagai figur untuk anak buah
  - 2) Peran sebagai pemimpin
  - 3) Peran sebagai penghubung
- b. Peran informasional
  - 1) Peran sebagai pemantau
  - 2) Peran sebagai penyebar informasi
  - 3) Peran sebagai juru bicara
- c. Peran pengambilan keputusan
  - 1) Peran sebagai seorang wirausahawan
  - 2) Peran sebagai pemecah masalah
  - 3) Peran sebagai pembagi sumber daya
  - 4) Peran sebagai perunding

Yukl dalam Rahayu (2003: 15) menguraikan masing-masing peran manajer sebagai berikut:

- a. Peran performa pemimpin (*figurehead role*)

Sebagai konsekuensi dari kewenangan formal mereka sebagai kepala dari sebuah organisasi atau dari salah satu subunitnya, para manajer diharuskan untuk melakukan tugas-tugas simbolik tertentu yang bersifat legal dan sosial. Tugas-tugas tersebut termasuk menandatangani dokumen-dokumen dan memimpin pertemuan-pertemuan tertentu.
- b. Peran sebagai pemimpin  
Para manajer bertanggung jawab agar subunit organisasinya berfungsi sebagai suatu kesatuan yang terintegrasi dalam mengejar tujuan



dasarnya. Oleh karena itu manajer harus memberi pedoman kepada para bawahan, memastikan bahwa mereka termotivasi dan menciptakan kondisi yang menguntungkan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

c. Peran sebagai penghubung

Peran sebagai penghubung termasuk perilaku yang bertujuan untuk menetapkan dan mempertahankan sebuah jaringan hubungan dengan para individu dan kelompok di luar sebuah unit organisasi dari manajer tersebut. Hubungan tersebut sangat penting sebagai sebuah sumber informasi dan dukungan. Hakikat dari peran penghubung adalah untuk membuat kontak-kontak baru.

d. Peran sebagai pemantau

Para manajer secara kontinyu mencari informasi dari sebuah sumber, seperti membaca laporan-laporan dan memo, hadir dalam pertemuan-pertemuan dan pengarahan-pengarahan dan melakukan perjalanan serta pengamatan.

e. Peran sebagai pembagi informasi (*isseminator*)

Peran manajer mempunyai akses khusus kepada sumber-sumber informasi yang tidak tersedia bagi para bawahan. Beberapa informasi tersebut bersifat actual dan beberapa di antaranya berhubungan dengan preferensi dari para individu yang ingin mempengaruhi manajer tersebut.

f. Peran sebagai juru bicara

Para manajer diharuskan untuk meneruskan informasi dan memberikan pernyataan-pernyataan tentang nilai kepada pihak yang berada di luar subunit organisasi mereka.

g. Peran sebagai wirausahawan (*entrepreneur*)

Manajer sebuah organisasi atau subunitnya bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang perubahan yang terkendali untuk memanfaatkan peluang-peluang dalam memperbaiki situasi yang ada sekarang.

h. Peran sebagai penanganan kerusuhan (*disturbance handler*)

Dalam peran sebagai penanganan kerusuhan atau kesukaran seorang manajer menghadapi krisis yang mendadak yang tidak dapat diabaikan yang berbeda dengan masalah-masalah yang dipecahkan secara sukarela oleh manajer tersebut agar dapat memanfaatkan peluang-peluang.

i. Peran sebagai pembagi sumber daya (*resource allocator*)

Para manajer menggunakan kekuasaan mereka untuk mengalokasikan sumber-sumber daya seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas-fasilitas dan jasa-jasa. Dengan mempertahankan kekuasaan untuk membagi-bagikan sumber-sumber daya, manajer tersebut mempertahankan kendali terhadap pembentukan organisasi.

Sedangkan Ilyas (2003:45) mengidentifikasi sejumlah ekspektasi peran manajer yang diharapkan dalam memimpin organisasi sebagai berikut:

- a. *Supportive* atau perilaku mendukung  
Setiap manajer diharapkan berperilaku *supportive* terhadap ide atau gagasan mitra kerja maupun bawahan. Perilaku ini akan mendorong iklim kerja yang solid, kuat, dan produktif untuk memecahkan masalah dan tantangan bisnis yang makin kompetitif.
- b. Mengenali potensi bawahan  
Kapasitas bawahan sangat penting untuk dikenali dengan baik. Kapasitas kognitif dan psikomotor masing-masing bawahan harus diidentifikasi dengan baik dalam rangka pembentukan kelompok kerja yang tangguh.
- c. Motivator  
Manajer sebagai pemimpin organisasi harus berperan sebagai sumber inspirasi bawahan dalam mengembangkan kreativitas dan menyelesaikan kerja. Menciptakan hubungan kerja formal dan informal dengan seluruh anggota kelompok kerja menjadi faktor penting untuk membangun motivasi kerja bawahan.
- d. Perilaku adil  
Manajer yang baik harus memperlakukan seluruh bawahan dan mitra kerja secara adil dan tidak pilih kasih. Dengan demikian, fenomena anak emas yang sering terjadi pada perilaku atasan dapat dihindari dan dukungan seluruh personel dapat diharapkan untuk mencapai misi dan tujuan organisasi.
- e. Pandai mendengar  
Manajer harus mengembangkan sensitivitas dan kesabaran untuk dapat menangkap suara hati bawahan, sehingga dapat mengembangkan kebijakan organisasi yang menyentuh semua kepentingan bawahan.
- f. Rasa humor  
Manajer yang baik harus memiliki rasa humor yang cukup untuk membantu meringankan beban kerja bawahan. Walaupun demikian, atasan tidak perlu berperilaku lucu yang berlebihan, sehingga menjadi sumber tertawaan yang akan menurunkan wibawanya.
- g. Kehadiran  
Perilaku manajer yang paling penting adalah kehadirannya di tengah-tengah bawahan yang membutuhkan kepemimpinannya. Sebagai pemimpin, manajer diharapkan siap memberi teladan dan dukungan kepada bawahan ketika dibutuhkan.

Dari uraian-uraian di atas telah memberikan gambaran tentang berbagai elemen-elemen dan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan manajerial yang difokuskan pada tipe-tipe, fungsi-fungsi, peran-peran dan ketrampilan manajerial. Seorang manajer pada tingkat dan tipe apapun dalam organisasi menjalankan fungsi manajemen dan melakukan



berbagai peran manajerial sehingga dapat tercapai keefektifan pelaksanaan pekerjaan dalam usaha untuk mencapai kinerja organisasi demi tercapainya tujuan organisasi perusahaan.

### C. *Good Corporate Governance*

#### 1. *Pengertian Good Corporate Governance*

Mengenai pengertian *corporate governance* didefinisikan oleh beberapa ahli, diantaranya menurut Tjager, Alijoyo, Djemat, dan Soembodo (2003:28) yang memberikan definisi bahwa *corporate governance* adalah suatu sistem, proses, dan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara berbagai pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) terutama dalam arti sempit hubungan antara pemegang saham, dewan komisaris, dan dewan direksi demi mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan Komite *Cadbury* dalam Indra dan Ivan (2006:24) mendefinisikan *corporate governance* sebagai:

*Corporate governance* adalah sistem yang mengarahkan dan mengendalikan perusahaan dengan tujuan, agar mencapai keseimbangan antara kekuatan kewenangan yang diperlukan oleh perusahaan, untuk menjamin kelangsungan eksistensinya dan pertanggungjawaban kepada *stakeholders*. Hal ini berkaitan dengan peraturan kewenangan pemilik, Direktur, manajer, pemegang saham, dan sebagainya.

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* ([www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id)) memberikan definisi *corporate governance* sebagai berikut:

“*Corporate governance* merupakan seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.”

Berdasarkan Keputusan menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP – 117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)) tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN, mengenai pengertian *corporate governance* ini termuat dalam BAB I Ketentuan Umum pasal 1 huruf (a) yang menyebutkan bahwa:



“*Corporate governance* adalah suatu proses dari struktur yang digunakan oleh organ BUMN untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholder* lainnya, berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.”

Dengan demikian, *corporate governance* dapat didefinisikan sebagai suatu sistem yang menyangkut proses dan struktur pengendalian usaha guna menentukan arah dan tujuan perusahaan sekaligus peraturan yang mengatur hubungan pemegang saham, pihak manajemen, komisaris, kreditur, karyawan, dan masyarakat sekitar. *Corporate governance* memfokuskan ke masalah bagaimana struktur internal dan pengaturan dewan direksi, isu di seputar komite audit, laporan kepada pemegang saham dan kontrol manajemen. Yang perlu dipahami, meskipun batasan-batasan di atas tidak memberikan definisi *Good Corporate Governance* secara jelas, namun pada hakekatnya telah memberikan pengertian bagaimana perusahaan dikelola dengan baik. Sehingga dapat disimpulkan bahwa batasan-batasan tersebut telah menunjukkan pengertian dari *Good Corporate Governance*.

## 2. Konsep *Good Corporate Governance*

Dalam perekonomian modern, manajemen dan pengendalian perusahaan semakin banyak dipisahkan dari kepemilikan. Pemisahan ini dapat menimbulkan kurangnya transparansi dalam penggunaan dana pada perusahaan serta keseimbangan yang tepat antara kepentingan-kepentingan yang ada, misalnya antara pemegang saham dengan pengurus dan antara pemegang saham pengendali dengan pemegang saham minoritas. ([www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id))

Disamping itu perusahaan-perusahaan semakin banyak bergantung pada modal ekstern (modal ekuiti serta pinjaman) untuk pembiayaan kegiatan-kegiatan mereka, investasi dan pertumbuhan. Oleh karena itu demi kepentingan mereka maka perusahaan perlu memastikan kepada pihak penyandang dana ekstern bahwa dana-dana tersebut digunakan secara tepat dan seefisien mungkin, dan memastikan bahwa manajemen bertindak yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Kepastian seperti

itu diberikan oleh sistem tata kelola perusahaan (*corporate governance*). Sistem *corporate governance* yang sehat harus memberikan perlindungan efektif kepada para pemegang saham dan pihak kreditur, sehingga mereka bisa meyakinkan dirinya akan perolehan kembali investasinya dengan wajar. Oleh karena itu, sistem tersebut harus juga membantu menciptakan lingkungan yang kondusif terhadap pertumbuhan sektor usaha yang efisien dan berkesinambungan.

Namun konsep *corporate governance* tidak semata-mata memfokuskan diri pada pencapaian kemakmuran perusahaan termasuk mengembalikan investasi penyandang dana secara maksimal, tetapi *corporate governance* juga memperhatikan tanggung jawab perusahaan terhadap *stakeholders* yang lain (misalnya, karyawan) dan masyarakat sekitar. Wujud dari tanggung jawab sosial perusahaan misalnya bisa berupa perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan buruh (lingkungan internal perusahaan), atau mengadakan kegiatan-kegiatan amal bagi masyarakat yang tidak mampu (lingkungan eksternal perusahaan). Secara umum, pengaturan *corporate governance* telah diatur dalam berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia serta Anggaran Dasar perseroan dimaksud. (Tjager, Alijoyo, Djemat, dan Soembodo, 2003:144–147)

Dari pandangan seperti ini *corporate governance* cenderung memfokuskan diri ke dalam sebuah model yang sederhana:

- a. Para pemegang saham memilih para dewan (komisaris dan direksi) yang mewakilinya.
- b. Dewan melakukan pemungutan suara untuk memutuskan masalah-masalah kunci dan menerima keputusan mayoritas.
- c. Keputusan diambil secara transparan sehingga para pemegang saham dan yang lainnya dapat tetap memegang akuntabilitas para dewan.
- d. Perusahaan menggunakan standar-standar akuntansi untuk memberikan informasi yang dibutuhkan oleh para dewan, investor, dan para *stakeholder* untuk menetapkan keputusan.



- e. Praktek-praktek dan kebijaksanaan perusahaan mengikuti hukum-hukum daerah, negara bagian dan negara yang berlaku.

### 3. Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*

Kunci utama memahami *good governance* adalah pemahaman atas prinsip-prinsip di dalamnya. Prinsip-prinsip internasional mengenai *corporate governance* mulai muncul dan berkembang. Seperti prinsip-prinsip yang dikemukakan oleh *Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)* ([www.bapepam.com](http://www.bapepam.com)) yang mencakup:

- a. Hak-hak pemegang saham harus dilindungi. Hak-hak tersebut antara lain hak perolehan informasi secara akurat dan tepat waktu, hak untuk berpendapat dalam pengambilan keputusan perusahaan, dan hak untuk memperoleh pembagian keuntungan perusahaan secara adil.
- b. Perlakuan yang sama terhadap pemegang saham. *Corporate governance* harus menjamin bahwa baik pemegang saham mayoritas, pemegang saham minoritas, maupun pemegang saham asing harus diperlakukan sama dan memberikan sebuah penyelesaian berkaitan dengan pelanggaran terhadap hak-hak mereka.
- c. Peran *stakeholders* dalam *corporate governance*. *Corporate governance* harus mengakui hak-hak pemegang saham sebagaimana diatur dalam perundang-undangan dan mengusahakan adanya kerjasama yang aktif antara perusahaan dengan *stakeholder*-nya dalam menciptakan kesejahteraan, lapangan pekerjaan dan keberlanjutan perusahaan dengan kondisi keuangan yang baik.
- d. *Disclosure* dan Transparansi. *Corporate governance* harus memastikan bahwa prinsip *disclosure* harus diterapkan terhadap semua hal yang penting mengenai perusahaan secara tepat waktu dan akurat termasuk kondisi keuangan, kinerja, kepemilikan dan pengelolaan (*governance*) perusahaan.
- e. Tanggung jawab manajemen (Direksi dan Komisaris). *Corporate governance* harus memastikan adanya petunjuk strategis untuk perusahaan, pemantauan yang efektif terhadap manajemen dan akuntabilitas manajemen di hadapan perusahaan dan pemilik saham.

Atau secara ringkas prinsip-prinsip tersebut di atas dapat dirangkum sebagai: perlakuan yang setara (*equitable treatment* atau *fairness*), transparansi (*transparency*), akuntabilitas (*accountability*), dan tanggung jawab (*responsibility*).



Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* ([www.governance-indonesia.com](http://www.governance-indonesia.com)) juga memberikan uraian tentang prinsip-prinsip *good governance* sebagaimana tertera di bawah ini:

- a. Partisipasi Masyarakat  
Semua warga masyarakat mempunyai suara dalam pengambilan keputusan, baik secara langsung maupun melalui lembaga-lembaga perwakilan sah yang mewakili kepentingan mereka. Partisipasi menyeluruh tersebut dibangun berdasarkan kebebasan berkumpul dan mengungkapkan pendapat, serta kapasitas untuk berpartisipasi secara konstruktif.
- b. Tegaknya Supremasi Hukum  
Kerangka hukum harus adil dan diberlakukan tanpa pandang bulu, termasuk di dalamnya hukum-hukum yang menyangkut hak asasi manusia.
- c. Transparansi  
Transparansi dibangun atas dasar arus informasi yang bebas. Seluruh proses pemerintahan, lembaga-lembaga dan informasi perlu dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan, dan informasi yang tersedia harus memadai agar dapat dimengerti dan dipantau.
- d. Peduli pada Stakeholder  
Lembaga-lembaga dan seluruh proses pemerintahan harus berusaha melayani semua pihak yang berkepentingan.
- e. Berorientasi pada Konsensus  
Tata pemerintahan yang baik menjembatani kepentingan-kepentingan yang berbeda demi terbangunnya suatu konsensus menyeluruh dalam hal apa yang terbaik bagi kelompok-kelompok masyarakat, dan bila mungkin, konsensus dalam hal kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur.
- f. Kesetaraan  
Semua warga masyarakat mempunyai kesempatan memperbaiki atau mempertahankan kesejahteraan mereka.
- g. Efektifitas dan Efisiensi  
Proses-proses pemerintahan dan lembaga-lembaga membuahkan hasil sesuai kebutuhan warga masyarakat dan dengan menggunakan sumber-sumber daya yang ada seoptimal mungkin.
- h. Akuntabilitas  
Para pengambil keputusan di pemerintah, sektor swasta dan organisasi-organisasi masyarakat bertanggung jawab baik kepada masyarakat maupun kepada lembaga-lembaga yang berkepentingan. Bentuk pertanggung jawaban tersebut berbeda satu dengan lainnya tergantung dari jenis organisasi yang bersangkutan.
- i. Visi Strategis  
Para pemimpin dan masyarakat memiliki perspektif yang luas dan jauh ke depan atas tata pemerintahan yang baik dan pembangunan manusia, serta kepekaan akan apa saja yang dibutuhkan untuk mewujudkan perkembangan tersebut. Selain itu mereka juga harus memiliki

pemahaman atas kompleksitas kesejarahan, budaya dan sosial yang menjadi dasar bagi perspektif tersebut.

Sedangkan di dalam Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP – 117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)), mengenai prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* termuat dalam BAB II prinsip dan Tujuan pasal 3 yang menyebutkan bahwa:

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam Keputusan ini meliputi:

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
- b. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- e. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### 4. Manfaat *Good Corporate Governance*

*Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) merupakan organisasi yang berpartisipasi dalam menciptakan dan mengembangkan *corporate governance* di Indonesia. Menurut FCGI ([www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id)) dengan melaksanakan *corporate governance*, ada beberapa manfaat yang bisa dipetik antara lain:

- a. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*.
- b. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid* (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*.
- c. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia.



- d. Pemegang saham akan merasa puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder's Value* dan deviden. Khusus bagi BUMN akan dapat membantu penerimaan APBN terutama dari hasil privatisasi.

Sedangkan menurut Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* ([www.governance-indonesia.com](http://www.governance-indonesia.com)), manfaat *Good Corporate Governance* terbagi menjadi dua yaitu manfaat bagi perusahaan dan manfaat bagi pemodal publik. Adapun yang termasuk manfaat bagi perusahaan antara lain adalah:

- a. Alokasi Sumber Daya Secara Efisien  
Sebuah sistem *corporate governance* yang baik akan menjamin bahwa sebuah perusahaan dikelola untuk meningkatkan nilai saham dan untuk mencapai alokasi sumber daya yang efisien. Kegagalan dalam penerapan *corporate governance* akan berakibat alokasi sumber daya yang sub-optimal, risiko investasi tinggi, penyalahgunaan modal publik, ketidakadilan dalam pemegang saham minoritas serta kreditur, *financial distress* (krisis keuangan), atau bahkan kebangkrutan.
- b. Pengambilan Keputusan Secara Efektif dan Teradaptasi  
Transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Keterbukaan terhadap semua informasi yang relevan bagi manajemen, memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusan dapat diambil secara cepat dan akurat.
- c. Arah Perusahaan yang Jelas  
Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik mempunyai arah yang jelas karena informasi penting serta pedoman strategis perusahaan yang tersedia bagi semua orang dalam perusahaan. Seluruh pegawai mengetahui sasaran-sasaran jangka pendek maupun jangka panjang, filosofi perusahaan, visi maupun misi perusahaan. Setiap pegawai juga mengetahui dengan baik arah dari tindakan manajemen sehingga mereka dapat memberi dukungan terhadap program-program manajemen yang dijalankan untuk menuju sasaran perusahaan.
- d. Peningkatan Efisiensi  
Penerapan prinsip *Good Corporate Governance* dapat meningkatkan efisiensi perusahaan dengan mengurangi biaya yang timbul akibat penggemukan organisasi, perilaku-perilaku yang tidak etis, dan kegiatan-kegiatan yang tidak produktif lainnya. Biaya yang lebih rendah dapat dicapai dengan proses pembelian/ penyediaan/ pengadaan barang dan jasa yang lebih transparan.
- e. Lingkungan Kerja yang Kondusif  
Para *stakeholders* yang puas akan menempatkan perusahaan pada posisi yang aman dimana tidak ada ancaman atau sikap lainnya yang dapat merugikan perusahaan. Kondisi ini lebih jauh lagi akan



menciptakan rasa aman dan perasaan memiliki diantara para pegawai yang akhirnya akan mendukung tercapainya sasaran-sasaran perusahaan.

f. Sumbangan Positif

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik juga memberikan sumbangan positif bagi lingkungan disekitarnya. Perusahaan senantiasa memperhatikan masukan, kritik dan permintaan dari pihak-pihak terkait untuk kemudian menindaklanjutinya dengan baik dan tepat waktu. Manajemen memberikan penyelesaian masalah secara dini dan proaktif. Hal ini dimungkinkan oleh adanya keterbukaan informasi yang tersedia dan oleh koordinasi serta komunikasi yang baik diantara para manajer yang dihasilkan dari keteladanan yang ditunjukkan oleh manajemen puncak.

g. Kinerja yang Terpercaya

Membangun kepercayaan pemodal publik terhadap kinerja perusahaan dimasa depan adalah penting. Dengan *Good Corporate Governance*, orang-orang dalam perusahaan akan menunjukkan kesungguhan dalam merespon kebutuhan pasar dalam mencapai target perusahaan. Dengan kata lain, mereka mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi. Sebagai rangkuman, dapat dikatakan bahwa *Good Corporate Governance* berarti memastikan masa depan perusahaan yang lebih baik. Tidak diterapkannya *Good Corporate Governance* berarti menghadapi resiko yaitu sulit mendapatkan kepercayaan dari pemodal karena daya saing perusahaan yang rendah.

Sedangkan yang termasuk dalam manfaat bagi pemodal publik antara lain adalah:

a. Kesetaraan Perlakuan

Sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik, semua pemegang saham termasuk, semua pemegang saham (termasuk pemegang saham minoritas) dan pemegang saham asing diperlakukan secara setara. Hal ini merupakan cerminan dari prinsip keadilan (*fairness*).

b. Hak yang Terlindungi

Hak-hak pemodal dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan terlindungi. Semua pemegang saham mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapatkan bantuan bila hak-haknya dilanggar.

c. Penghasilan yang Berkesinambungan.

Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, atmosfer kerja yang mendukung, tercipta dari penerapan *Good Corporate Governance* akan membantu para pegawai fokus terhadap kepentingan perusahaan. Sehingga kinerja yang tinggi senantiasa dapat dipelihara dengan baik.

Secara singkat, dari berbagai uraian diatas maka manfaat *Good Corporate Governance* adalah sebagai berikut :

a. Mempermudah memperoleh pembiayaan dan menurunkan biaya modal.

- b. Meningkatkan kepercayaan investor publik dan kreditur terhadap perusahaan.
- c. Meningkatkan nilai saham sekaligus citra perusahaan.
- d. Menciptakan dukungan *stakeholder* terhadap perusahaan
- e. Menjaga *going concern* perusahaan.
- f. Dapat mengukur target kinerja manajemen perusahaan.
- g. Meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan.
- h. Mengelola sumber daya dan risiko secara lebih efisien dan efektif.

##### 5. Pedoman *Good Corporate Governance*

Pedoman *Good Corporate Governance* disusun oleh Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* yang dibentuk sebagai lembaga non pemerintah berdasarkan Keputusan Menteri Koordinator Ekonomi, Keuangan, dan Industri nomor: Kep-10/M.EKUI/08/1999 tanggal 19 Agustus 1999. Pedoman ini disusun dengan tujuan agar dijadikan sebagai acuan bagi pelaksanaan *Good Corporate Governance* oleh pelaku usaha di Indonesia. Sedangkan maksud dari pedoman ini adalah untuk mendorong pengelolaan perusahaan berdasarkan prinsip-prinsip *corporate governance* guna memaksimalkan nilai perusahaan dimata lingkungan intern perusahaan, masyarakat nasional maupun internasional.

Beberapa hal penting yang diatur dalam pedoman *Good Corporate Governance* diuraikan secara singkat sebagai berikut:

###### a. Pemegang Saham

Setiap pemegang saham mempunyai hak dan kedudukan sesuai dengan klasifikasi dan jumlah saham yang dimiliki. Hak-hak para pemegang saham antar lain adalah hak untuk hadir dan berpendapat dalam RUPS, hak untuk mendapat informasi, dan hak untuk mendapatkan pembagian keuntungan perusahaan. Namun, para pemegang saham tidak boleh menyalahgunakan haknya.

Pemegang saham dalam RUPS harus menetapkan sistem tentang nominasi, remunerasi, pemberian tunjangan, dan penilaian kinerja anggota dewan komisaris dan direksi.



b. Komisaris

Fungsi Dewan Komisaris antara lain bertugas mengawasi tindakan Direksi, memastikan bahwa perseroan melaksanakan tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan *stakeholders*, memantau efektivitas praktek *Good Corporate Governance* pada perusahaan. Untuk itu Dewan Komisaris sendiri juga harus mematuhi Anggaran Dasar Perseroan dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Untuk keanggotaan dewan komisaris minimal 20% dari kalangan diluar perusahaan. Anggota Dewan Komisaris hadir dalam rapat komisaris yang diadakan secara berkala dan terjadwal, dengan tata tertib yang telah ditetapkan.

Dewan komisaris berhak mendapatkan informasi perseroan yang relevan dan tepat waktu dari direksi. Selain itu Dewan Komisaris juga harus menyiapkan sistem nominasi dan remunerasi anggota dewan komisaris dan direksi yang transparan dan formal, untuk disetujui dalam RUPS.

c. Direksi

Fungsi Direksi antara lain untuk mengelola perusahaan dengan memperhatikan kepentingan baik perseroan dan pemegang saham. Direksi dapat dibantu oleh pelayanan jasa professional sebatas penasehat. Selain itu, Direksi juga harus memastikan bahwa perusahaan melakukan tanggung jawab sosialnya dan memperhatikan kepentingan *stakeholders*. Dalam menjalankan tugasnya, direksi harus taat kepada Anggaran Dasar Perseroan dan Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

Minimal 20% anggota direksi berasal dari kalangan luar perseroan yang bebas dari pengaruh anggota dewan komisaris dan anggota Direksi lainnya serta pemegang saham pengendali. Anggota Direksi hadir dalam rapat direksi yang diadakan secara berkala dan terjadwal, dengan tata tertib yang telah ditetapkan.



Direksi harus menetapkan suatu sistem nominasi, remunerasi dan evaluasi kinerja pekerja manajemen non Direksi. Direksi juga harus menetapkan suatu sistem pengendalian internal untuk mengamankan investasi dan aktiva perusahaan. Selain itu juga, direksi wajib menyelenggarakan dan memelihara daftar pemegang saham dan daftar khusus yang berisi informasi kepemilikan saham anggota direksi dan komisaris.

d. Sistem audit

Auditor eksternal ditunjuk oleh RUPS. Kualifikasi, syarat-syarat penugasan, dan remunerasi mereka ditentukan oleh Dewan Komisaris dari usulan Komite Audit. Audit dibentuk oleh dan bertanggung jawab kepada Dewan Komisaris yang anggotanya terdiri atas anggota Dewan Komisaris terpilih, auditor dari kalangan diluar perseroan. Tugas komite audit antara lain memotivasi pengendalian internal untuk meningkatkan kedisiplinan, memperbaiki mutu pengungkapan laporan keuangan, memperbaiki ruang lingkup, akurasi dan efektivitas biaya dari auditor eksternal serta independensi dari obyektivitas auditor eksternal.

Komite audit, auditor eksternal dan internal harus mendapatkan informasi yang cepat dan relevan mengenai perusahaan dan harus merahasiakan informasi rahasia perusahaan. Aspek-aspek audit termasuk didalamnya kualifikasi, hak, kewajiban, tanggung jawab. Kegiatan auditor eksternal maupun internal diatur dalam peraturan internal yang ditetapkan oleh RUPS.

e. Sekretaris Perusahaan

Sekretaris perusahaan dipilih, ditunjuk, dan melapor kepada Direksi dengan pendidikan akademik yang sesuai yang dapat diterima oleh Direksi. Fungsi Sekretaris perusahaan bertindak sebagai pejabat penghubung investor, dan juga bertugas menangani bidang tata usaha serta menyimpan dokumen perusahaan seperti daftar pemegang saham, daftar khusus perusahaan dan notulen RUPS.

Informasi perusahaan yang sangat penting harus dapat diterima oleh sekretaris perusahaan. Oleh karena itu, direksi harus menetapkan sistem informasi. Sedangkan peran Sekretaris perusahaan harus mengawasi ketaatan perusahaan terhadap Peraturan Perundang-undangan yang berlaku.

f. Pihak-pihak yang Mempunyai Kepentingan (*stakeholders*)

Hak-hak *stakeholders* yang berkekuatan hukum dan yang berdasar perjanjian harus dilindungi oleh perusahaan, dan memberikan penyelesaian terbaik kepada mereka terhadap pelanggaran hak-haknya. Para *stakeholders* berkesempatan memonitor tindakan Direksi dan memberikan masukan kepada direksi. Oleh karena itu, perusahaan harus bekerjasama dengan *stakeholders* untuk kepentingan bersama.

g. Pengungkapan Informasi

Perusahaan harus mengambil inisiatif untuk mengungkapkan masalah yang disyaratkan hukum dan masalah penting terhadap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perusahaan. Selain itu juga mengungkapkan seluruhnya mengenai ketaatan dan permasalahan terhadap *Good Corporate Governance* yang diterapkan, sehingga dapat segera dievaluasi. Sedangkan informasi yang dapat mempengaruhi harga harus dirahasiakan sampai pengumuman publik dilakukan. Oleh karena itu, pada dasarnya perusahaan harus mengungkap masalah dan informasi secara tepat waktu, akurat, dapat dipahami, dan obyektif.

h. Kerahasiaan

Dewan Komisaris dan Direksi wajib menjaga informasi rahasia perusahaan baik pada saat menjabat maupun sudah tidak lagi menjabat, sesuai dengan peraturan yang berlaku.

i. Informasi Orang Dalam (*Insider Information*)

Anggota Komisaris dan Direksi yang memiliki saham dalam perusahaan, serta setiap *insider* (termasuk dalam pasal 99 UU pasar modal) dilarang mengambil keuntungan terhadap informasi penting perusahaan, pada saat berurusan dengan saham-saham tersebut.



### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam suatu penelitian harus menggunakan suatu metode yang tepat agar mendapatkan data yang akurat sehingga tercapainya hasil yang benar. Metode merupakan cara yang digunakan untuk mencapai suatu tujuan. Menurut pendapat Sugiyono (2005:1), metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu. Dalam bab ini peneliti akan menentukan jenis penelitian apa yang akan digunakan, fokus penelitian, lokasi penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta analisis data yang digunakan oleh peneliti.

#### A. Jenis Penelitian

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah dikemukakan, maka metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian dengan pendekatan kualitatif sedangkan jenis penelitiannya menggunakan jenis penelitian deskriptif, dimana peneliti ingin menggambarkan bagaimana peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG). Menurut pendapat Artherton dan Klemmack dalam Ali (2000:35) mengatakan bahwa penelitian deskriptif sebagaimana yang ditunjukkan oleh namanya, penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu masyarakat atau suatu kelompok orang tertentu atau gambaran tentang suatu gejala atau hubungan antara dua gejala atau lebih. Sedangkan menurut Arikunto (2002:9) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan atau menggambarkan variabel masa lalu dan sekarang (sedang terjadi). Dari pendapat beberapa ahli tersebut, dapat dikatakan bahwa metode deskriptif merupakan metode penelitian yang dilakukan dengan menjelaskan variabel masa lalu dan sekarang dengan tujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu kelompok tertentu. Adapun pendekatan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif.

#### B. Fokus Penelitian

Penelitian kualitatif menghendaki batas dalam penelitiannya atas dasar fokus yang timbul sebagai masalah dalam penelitian. Fokus pada penelitian



digunakan untuk mempertajam pemahaman dan juga memperjelas batasan permasalahan yang akan diteliti.

Jadi di sini dapat dijelaskan bahwa fokus penelitian mengemukakan tentang penetapan masalah yang menjadi pusat perhatian penelitian. Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah mengetahui peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* melalui:

1. Penerapan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* oleh bagian personalia, yaitu:
  - a. Transparansi
  - b. Kemandirian
  - c. Akuntabilitas
  - d. Pertanggungjawaban
  - e. Kewajaran
2. Peranan manajer personalia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*, yang meliputi:
  - a. Peran sebagai pemimpin
  - b. Peran sebagai penghubung
  - c. Peran sebagai wirausahawan
  - d. Peran sebagai pemecah masalah
  - e. Peran sebagai pembagi sumber daya

### **C. Lokasi Penelitian**

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian terhadap obyek yang diteliti. Untuk keperluan penulisan skripsi ini, maka penelitian dilaksanakan pada PT. TELKOM Kandatel Malang yang beralamat di Jalan A. Yani 11 Malang dengan situs penelitian pada divisi atau bagian personalia. Pemilihan lokasi penelitian ini didasarkan pada PT. TELKOM merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara terbesar di Indonesia yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi dan telah menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dalam menjalankan usahanya sejak tahun 1995. Selain itu pertimbangan lainnya adalah lokasi penelitian yang dekat dengan rumah peneliti sehingga akan memudahkan peneliti.

#### **D. Sumber Data**

Sumber data penelitian adalah subyek darimana data diperoleh peneliti (Arikunto, 2002:114). Sumber data yang dimaksudkan disini adalah orang-orang yang memberikan informasi menyangkut permasalahan yang akan diteliti oleh peneliti. Sumber data ini dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu:

##### **1. Sumber data primer**

Istijanto (2006:32) mengungkapkan bahwa data primer merupakan data asli yang dikumpulkan sendiri oleh peneliti untuk menjawab masalah penelitiannya secara khusus. Adapun data primer yang di peroleh peneliti adalah pengamatan langsung dari lokasi penelitian dan wawancara dengan manajer sumber daya manusia PT. TELKOM Kandatel Malang untuk mendapatkan data yang lengkap mengenai peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* (GCG).

##### **2. Sumber data sekunder**

Data sekunder dapat didefinisikan sebagai data yang telah dikumpulkan pihak lain, bukan oleh periset sendiri, untuk tujuan lain (Istijanto, 2006:27). Dengan kata lain sumber data sekunder pada penelitian ini adalah sumber data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti yang berkaitan dengan fokus penelitian. Adapun data sekunder tersebut meliputi: Buku, Jurnal, Surat Kabar, Data administrasi kepegawaian PT. TELKOM Kandatel Malang, struktur organisasi dan dokumen-dokumen atau arsip-arsip yang relevan.

Peneliti menggunakan sumber data primer sebagai prioritas dalam melakukan penelitian. Hal itu dikarenakan peneliti melakukan penelitian deskriptif dimana peneliti menjadikan observasi lapangan dan wawancara dengan pihak-pihak yang bersangkutan sebagai sumber data yang utama.

#### **E. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

##### **1. Observasi atau pengamatan**

Observasi adalah teknik pengumpulan data dimana peneliti datang dan mengamati langsung subyek penelitian di lapangan. Menurut Hadi dalam Sugiyono (2005:166) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari pelbagai proses

biologis dan psikologis. Dua di antara yang terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan. Dalam proses observasi ini, peneliti akan mengamati subyek penelitian kemudian akan mencatat setiap kejadian yang dianggap penting bagi permasalahan yang diteliti.

2. Wawancara (interview)

Wawancara adalah kegiatan dimana peneliti melakukan tanya jawab dengan narasumber yaitu manajer sumber daya manusia PT. TELKOM Kandatel Malang guna memperoleh data mengenai obyek penelitian yang kemudian dapat diolah menjadi informasi. Menurut Istijanto yang merupakan adopsi dari Malhorta (2006:38) menyatakan bahwa pengertian wawancara adalah metode yang digunakan untuk memperoleh informasi secara langsung, mendalam, tidak terstruktur, dan individual ketika seorang responden ditanyai pewawancara guna mengungkapkan perasaan, motivasi, sikap, atau keyakinan terhadap topik SDM. Dalam kegiatan wawancara ini peneliti mengharapkan mendapatkan informasi secara langsung dan mendalam dari nara sumber dalam penelitian ini.

3. Dokumentasi

Dokumentasi adalah pengumpulan data melalui catatan-catatan atau dokumen perusahaan yang berkaitan dengan penelitian.

#### **F. Instrumen Penelitian**

Instrumen penelitian menurut Arikunto (2002:151) adalah "alat atau fasilitator yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data agar pekerjaannya menjadi mudah dan hasilnya lebih baik, dalam artian lebih cermat, lengkap dan sistematis, sehingga lebih mudah diolah."

Adapun instrumen penelitian yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data adalah sebagai berikut:

1. Pedoman wawancara, yaitu sebagai pedoman untuk melakukan wawancara dengan narasumber (sumber data primer) untuk mendapatkan data atau keterangan yang berkaitan dengan fokus penelitian.
2. Catatan lapangan, yaitu catatan yang dibuat oleh peneliti sewaktu mencatat informasi selama penelitian.



### G. Metode Analisis Data

Sebagai tahap akhir dari metode penelitian ini adalah menganalisis data. Menurut Singarimbun dan Efendi (1995:263), analisis data adalah proses penyederhanaan data ke dalam bentuk yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Data yang diperoleh dianalisis dan diinterpretasikan dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif yang menurut Miles dan Huberman (1992:16) terdiri dari tiga alur kegiatan, yaitu:

1. Reduksi data, yang merupakan proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan.
2. Penyajian data, yaitu berupa sekumpulan informasi tersusun yang dapat memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dari penelitian sehingga dapat dimungkinkan untuk diambil tindakan. Dengan melihat penyajian data maka kita dapat memahami apa yang sedang terjadi pada subjek dan objek penelitian dan apa yang harus dilakukan. Penyajian data yang peneliti lakukan meliputi hasil wawancara, dan data-data dokumen beserta analisis tentang jalannya kegiatan operasional perusahaan.
3. Menarik kesimpulan, penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan dengan longgar, tetap terbuka tetapi semakin lain lebih semakin rinci berdasarkan kumpulan data dan observasi yang diperoleh di lapangan dan telah direduksi. Data tersebut disajikan sedemikian rupa kemudian ditarik kesimpulan berdasarkan analisis dari penyajian data.

## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Penyajian Data

#### 1. Gambaran Umum Perusahaan

##### a. Sejarah Kepemilikan PT. Telekomunikasi

Cikal bakal TELKOM adalah suatu badan bernama *Post-en Telegraadients* yang didirikan dengan *Staatsblad* Nomor 52 Tahun 1884. Penyelenggara telekomunikasi di Hindia Belanda pada waktu itu. Pada mulanya diselenggarakan oleh swasta. Bahkan sampai tahun 1905, tercatat 38 perusahaan telekomunikasi yang pada tahun 1906 diambil alih oleh Pemerintah Hindia Belanda dengan *Staatsblad* No. 395. sejak itu berdirilah *Post, Telegraaf en Telefoondiests* atau disebut *PTT - Dients*. PTT – Dients ditetapkan sebagai Perusahaan Negara berdasarkan *stsstblad* No. 419 tahun 1927 tentang Indonesia *Bedrokvenwet* (I.B.W.Undang-undang Perusahaan Negara).

Jawatan ini berlangsung hingga dikeluarkannya Peraturan Pengganti Undang-undang (Perpu) No. 19 Tahun 1960 oleh Pemerintah Republik Indonesia, tentang persyaratan suatu Perusahaan Negara dan PTT –Dienst memenuhi syarat untuk tetap menjadi suatu Perusahaan Negara (PN). Kemudian berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 240 Tahun 1961, tentang pendirian Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi disebutkan, bahwa Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi sebagaimana dimaksudkan dalam pasal 21.B, dilebur ke dalam *Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi* (PN. Pos dan Telekomunikasi).

Dalam perkembangan selanjutnya Pemerintah memandang perlu untuk membagi PN.Pos dan Telekomunikasi untuk menjadi 2 (dua) Perusahaan Negara yang berdiri sendiri. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.29 tahun 1965, maka berdirilah *Perusahaan Pos dan Giro* (PN.POS dan Giro) sedangkan pendirian *Perusahaan Negara Telelkomunikasi* (PN. Telekomunikasi) diatur dalam Peraturan Pemerintah No.30 tahun 1965. Bentuk ini kemudian dikembangkan

menjadi *Perusahaan Umum* (Perum) *Telekomunikasi* melalui Peraturan Pemerintah No.36 tahun 1974. dalam Peraturan tersebut dinyatakan pula Perumtel sebagai jasa telekomunikasi dalam negeri maupun luar negeri.

Dalam rangka meningkatkan pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum, pemerintah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No.53 tahun 1980, PERUMTEL ditetapkan sebagai Badan Usaha yang berwenang menyelenggarakan telekomunikasi untuk umum dalam negeri, dan INDOSAT (Indonesian Satellite Corporation) ditetapkan sebagai Badan Usaha penyelenggara telekomunikasi untuk umum Internasional.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No.25 tahun 1991, maka bentuk Perusahaan Umum (PERUM) dialihkan menjadi Perusahaan Perseroan (PERSERO) sebagaimana dimaksudkan dalam Undang-undang No.9 tahun 1969. Peralihan bentuk Perusahaan Perseroan ini dilakukan dihadapan notaries Imas Fatimah, SH bersama-sama dengan Menteri PARPOSTEL, Soesilo Sudarman, selaku kuasa dari Menteri Keuangan sebagai pemegang saham, pada hari Selasa tanggal 24 September 1991 jam 09.30 WIB di Departemen Pariwisata Pos dan Telekomunikasi, Jl. Kebon Sirih 36 Jakarta Pusat. Sejak itu berdirilah Perusahaan Perseroan (PERSERO) Telekomunikasi Indonesia atau TELKOM.

## **b. Visi, Misi, Budaya, Logo dan Maskot PT. TELKOM**

### **1) Visi Korporasi**

*"Menjadi Dominan Infocom Player di Kawasan Regional"*

maksudnya adalah menjadi perusahaan jasa informasi dan komunikasi terdepan di Jawa Timur untuk memperkokoh TELKOM menjadi *Leading Infocom Company in The Region*.

### **2) Misi Korporasi**

TELKOM Divisi Regional V Jawa Timur mempunyai Misi, yaitu:



- a) *To provide one stop services with excellent quality and competitive price*, artinya TELKOM menjamin bahwa pelanggan akan mendapatkan layanan terbaik, berupa kemudahan, kualitas produk, kualitas jaringan, dengan harga yang kompetitif.
- b) *Managing business through best practice, optimizing superior human resource, competitive technology, and synergizing business partners*, artinya adalah TELKOM akan mengelola bisnis melalui praktek-praktek terbaik dengan mengoptimalkan SDM yang unggul, penggunaan teknologi yang kompetitif, serta membangun kemitraan yang menguntungkan secara timbal balik dan saling mendukung secara sinergis.

### 3) Budaya Korporasi

“**THE TELKOM WAY 135**” sebagai budaya korporasi yang dikembangkan TELKOM merupakan bagian terpenting dari upaya perusahaan untuk meneguhkan hati, merajut pikiran, dan menyerasikan langkah semua insan TELKOM dalam menghadapi persaingan bisnis InfoCom.

Di dalam budaya “**THE TELKOM WAY 135**” terkandung beberapa unsur, yang secara integral harus menjiwai insan TELKOM, yakni:

#### a) 1 (satu) Asumsi Dasar yang disebut :

*Committed 2 U*

artinya:

- (1) Kami selalu fokus kepada pelanggan
- (2) Kami selalu memberikan pelayanan yang prima dan mutu produk yang tinggi serta harga yang kompetitif
- (3) Kami selalu melaksanakan segala sesuatu melalui cara-cara yang terbaik (*Best Practices*)

- (4) Kami selalu menghargai karyawan yang proaktif dan inovatif, dalam peningkatan produktivitas dan kontribusi kerja
- (5) Kami selalu berusaha menjadi yang terbaik.

**b) 3 (tiga) nilai –nilai inti, yaitu:**

(1) *Customer Value*

*Customer value* adalah manfaat bersih yang diperoleh pelanggan dari produk atau pun jasa dengan tingkat pengorbanan biaya, waktu, dan tenaga tertentu.

(2) *Excellent Service*

*Excellent service* adalah nilai inti TELKOM yang mengedepankan pelayanan dengan mutu yang melebihi harapan pelanggan. Pelayanan *excellent* tercipta karena setiap orang, melakukan hal yang tepat, pada waktu yang tepat, dalam cara yang tepat, untuk orang yang tepat, dan dengan hasil-hasil yang terbaik.

(3) *Competent People*

*Competent People* artinya perusahaan menghargai tinggi setiap insan TELKOM yang memiliki kemampuan untuk memenuhi segala tuntutan pelayanan dalam bisnis telekomunikasi yang kompetitif.

**c) 5 (langkah) langkah perilaku**

Hati yang diteguhkan dengan *Committed 2 U*, pikiran yang dirajut dengan *People, Service, dan Customer* masih harus diikuti dengan menyerasikan langkah perilaku semua insan TELKOM untuk pada akhirnya sampai pada pemberian yang terbaik kepada para *stakeholders*. Langkah perilaku tersebut antara lain:

(1) *Stretch the Goals*

*Stretch the Goals* adalah merentangkan tujuan keluar batas-batas yang normal. Ini merupakan langkah supaya TELKOM meraih kinerja pelayanan “di atas rata-rata”, dan

dengan demikian selalu dipersepsi “yang terbaik” oleh pelanggan. Dengan persaingan antar-operator telekomunikasi yang sudah tidak bisa dihindarkan lagi, seperti sekarang ini, TELKOM tidak mungkin “tumbuh” jika tidak menjadi operator yang terbaik.

(2) *Simplify*

Dengan pengalaman yang begitu lama sebagai salah satu unit “birokrasi” pemerintah yang memegang monopoli pemberian jasa telekomunikasi kepada masyarakat, watak birokrasi dari organisasi TELKOM belum pupus sama sekali. *Simplify* (menyederhanakan) adalah langkah untuk memangkas birokrasi ini. Sehingga kemudian bisa berlangsung “komunikasi yang cepat” antar unit, “pengambilan keputusan juga cepat”, dan “pemecahan masalah juga cepat”, yang pada akhirnya akan menciptakan “respon yang cepat” pula kepada pelanggan.

(3) *Involve Everyone*

Dengan organisasi yang begitu besar, sumberdaya yang tersebar, dan unit-unit yang beragam TELKOM membutuhkan sintesa energi dan kerjasama untuk menjadi sebuah kekuatan utuh yang diperhitungkan di pasar. Tanpa sinergi dan kerja tim, TELKOM hanyalah sekedar pemain besar yang mudah dikalahkan dalam persaingan.

(4) *Quality is My Job*

*Quality is My Job* artinya menjadikan kualitas sebagai pekerjaan setiap orang. *Quality* adalah karakter pelayanan yang dialami langsung oleh pelanggan, sehingga bukan sesuatu yang bisa ditawarkan lagi di dalam konteks “kompetisi” antar operator telekomunikasi. Karena itu semua orang dari jajaran tertinggi sampai terbawah; begitu pula seluruh proses dari hulu sampai hilir, ikut bertanggungjawab dengan kualitas ini. Untuk memastikan



kualitas ini tercapai diperlukan penggunaan “*best practices*” oleh setiap insan TELKOM, apapun dan dimanapun pekerjaan mereka. Selain juga ada “indikator-indikator kinerja” yang terukur untuk mengevaluasi secara obyektif pencapaian kualitas ini.

(5) *Rewards the Winners*

Hanya mereka yang telah membuktikan diri berhasil dan mereka yang terbaiklah yang harus mendapat imbalan yang pantas. Dengan demikian dipastikan kepada setiap insan TELKOM bahwa perusahaan menerapkan sistem dan penghargaan yang tinggi bagi yang terbaik, baik individual, unit kerja maupun juga mitra usaha.

THE TELKOM WAY 135 inilah budaya baru TELKOM yang harus menjiwai seluruh insan TELKOM ke depan, Budaya Korporasi yang memberi karakter khas TELKOM dan menjadi salah atau penentu daya saing perusahaan ke depan.

4) **Logo PT. TELKOM**



- Bentuk Bulatan dari logo** melambangkan : Keutuhan Wawasan Nusantara, Ruang gerak TELKOM secara nasional dan internasional.
- TELKOM** yang mantap, modern, luwes, dan sederhana.
- Warna biru tua dan biru muda bergradasi** melambangkan teknologi telekomunikasi tinggi/canggih yang terus berkembang dalam suasana masa depan yang gemilang.
- Garis-garis tebal dan tipis yang mengesankan gerak pertemuan yang beraturan** menggambarkan sifat komunikasi

dan kerjasama yang selaras secara berkesinambungan dan dinamis.

- e) **Tulisan INDONESIA dengan huruf Futura Bold Italic**, menggambarkan kedudukan perusahaan; TELKOM sebagai pandu Bendera Telekomunikasi Indonesia (*Indonesia Telecommunication Flag Carrier*).

#### 5) Maskot PT. TELKOM

##### Maskot Be Bee



##### artinya:

- Antena Lebah Sensitif terhadap segala keadaan dan perubahan
- Mahkota Kemenangan
- Mata yang Tajam dan Cerdas
- Sayap Lincah dan Praktis
- Tangan Kuning Memberikan Karya Yang Terbaik.

##### Filosofi Dibalik Sifat dan Perilaku Be Bee

Lebah tergolong makhluk sosial yang senang bekerja sama, pekerja keras mempunyai kesisteman berupa pembagian peran operasional dan fungsional menghasilkan yang terbaik berupa madu yang bermanfaat bagi berbagai pihak. Di habitatnya lebah mempunyai dengung sebagai tanda keberadaannya dan loyal terhadap kolompok berupa perlindungan bagi koloninya, maka

akan menyerang bersama bila diganggu, dan lebah memiliki potensi diri yang baik.

**c. Sekilas Tentang PT. TELKOM Kandatel Malang dan Lokasi Perusahaan**

Kantor Daerah Telekomunikasi Malang yang terletak di jalan Ahmad Yani nomor 11 Malang, merupakan salah satu dari 5 (lima) Kandatel yang berada di bawah jajaran PT. TELKOM Tbk. Divisi Regional V Jawa Timur. Sejak tanggal 18 Desember 1995 sesuai dengan keputusan KADIVRE V JATIM Nomor 167/PS. 150/RES-20/1995, tentang struktur Kandatel Divisi V Jawa Timur, yang bertanggung jawab terhadap pelayanan jasa telekomunikasi untuk umum di Kandatel Malang Area.

Untuk daerah Jawa Timur yaitu Divisi Regional V, membawahi Kandatel-Kandatel yang ada dibawah daerah operasionalnya termasuk Kandatel Malang. Pembentukan kantor daerah operasionalnya termasuk Kandatel Malang. Pembentukan kantor daerah playanan Telekomunikasi Malang (Kandatel Malang) terhitung tanggal 1 Januari 1996 mencakup area Malang, Pasuruan, dan Blitar yang ditetapkan berdasarkan keputusan direksi No. 72 IPS I 50/SDM-11/95 tanggal 29 September 1995 tentang penggabungan Kandatel-kandatel di Divre V Jatim dan Keputusan kepala Divisi Regional V Jatim No. 6724/ps 150/RES-20/95 tanggal 23 Oktober 1995 tentang pembentukan team restrukturisasi Kandatel Divre-V Jatim.

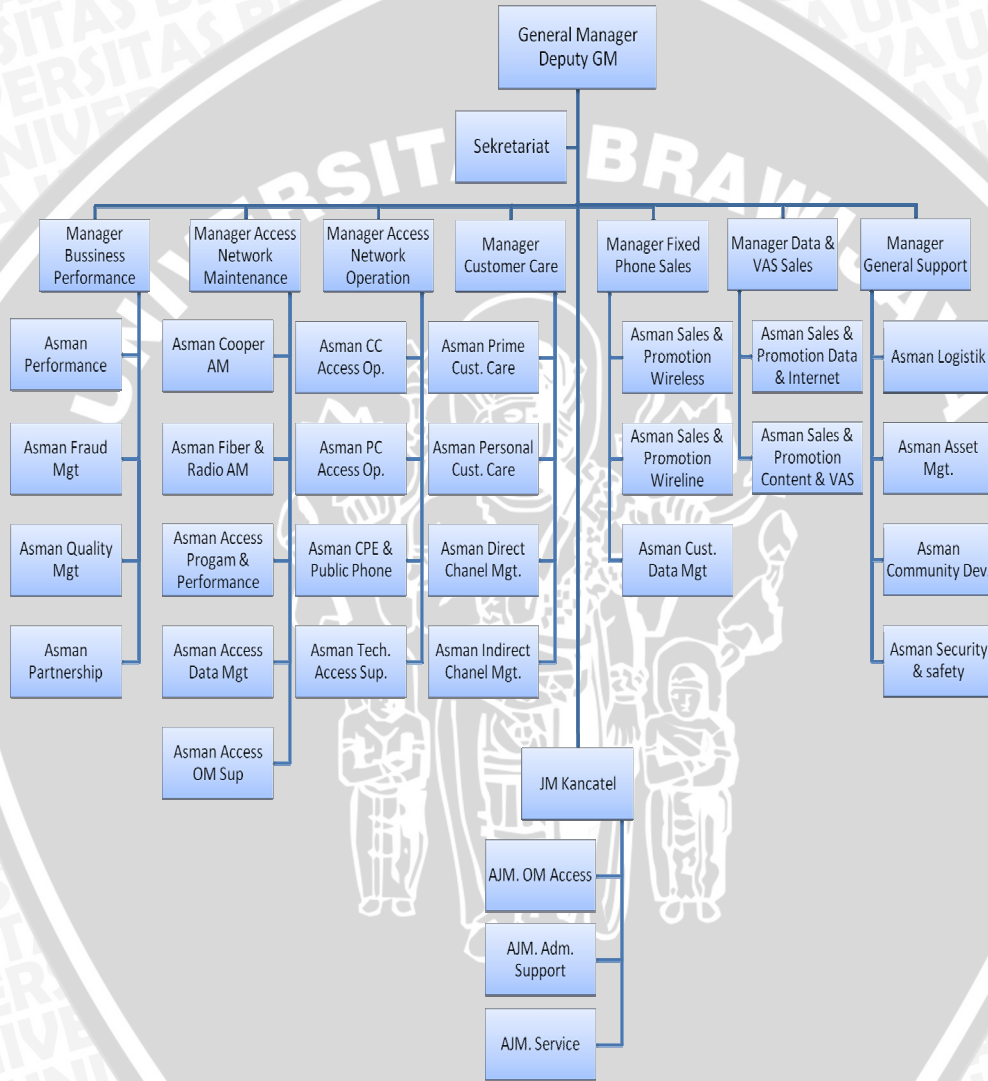
**d. Struktur Organisasi PT. TELKOM Kandatel Malang**

Suatu perusahaan yang mengharapkan tujuan secara efektif dan efisien, memerlukan adanya struktur organisasi yang baik. Struktur organisasi juga menggambarkan pembagian tanggung jawab, wewenang dan tugas setiap bagian yang ada di perusahaan. Tanggung jawab, wewenang dan tugas tersebut perlu diketahui supaya masing-masing individu yang menduduki jabatan tertentu dapat mengetahui sampai dimana batas tanggung jawab, wewenang dan tugas terhadap pelaksanaan tersebut. Para manager Lini juga mengetahui kepada



siapa dia harus mempertanggung jawabkan tugas dan pekerjaannya. Selain itu juga perlu suatu koordinasi kerja sama yang baik antara masing-masing unit agar tercapai tujuan yang telah ditetapkan.

**Gambar 1**  
**Bagan Struktur Organisasi Kandatel Malang**



(Sumber :PT. TELKOM Kandatel Malang, 2008)

Pada gambar 1 di atas, tampak bahwa struktur organisasi PT. TELKOM Kandatel Malang berbentuk Garis dan Staff, dimana kekuasaan mengalir secara langsung dari *General Manager* ke *Manager* dan kemudian dilanjutkan pada karyawan-karyawan

dibawahnya. *Job description* struktur organisasi PT. TELKOM Kandatel Malang lebih terperinci dijelaskan seperti di bawah ini :

### 1) Job Discription tiap tingkat Managerial

#### a) General Manager (GM)

*General Manager* adalah Kepala Kantor Daerah Pelayanan Telekomunikasi yang bertanggungjawab kepada Kepala Divisi Regional V Jawa Timur yang mempunyai wewenang antara lain :

- (1) GM dibantu oleh *Deputy General Manager* bertanggung jawab atas pencapaian sasaran operasional, penyelenggaraan jasa dan pengolahan perangkat Telekomunikasi dalam area tertentu.
- (2) GM menangani tugas-tugas yang bersifat *strategic* dan berorientasi keluar maupun ke dalam untuk mendukung kelancaran pelaksanaan tugas unit kerja dibawahnya secara efektif, efisien dan ekonomis.

#### b) Deputy General Manager

*Deputy General Manager* mempunyai peran dan tanggung jawab sebagai pimpinan operasi, Deputy GM juga bertanggung jawab dan membawahi Catel Pasuruan, Catel Pandaan, Catel Blitar, Catel Batu, dan Catel Kapanjen.

#### c) Manager Bussiness Performance

Bertanggung jawab untuk memastikan sasaran pengelolaan kegiatan *Business Performance, Fraud Management, Quality Management dan Special Partnership* agar tetap berjalan dengan baik dalam mendukung strategi DATEL guna mempertahankan dan meningkatkan *sustainable growth* dan keunggulan kompetitif perusahaan dengan mendayagunakan sumberdaya perusahaan melalui implementasi pengelolaan dan pencapaian kinerja bisnis yang *excellence*.

Adapun tugas-tugas *Manager Bussiness Performance* antara lain:

- (1) Memastikan tersedianya strategi pengelolaan *Business Performance* Datel yang sejalan dengan strategi operasional Datel.
- (2) Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan *Business Performance* Datel sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.
- (3) Memastikan tercapainya kinerja fungsi *Business Performance* Datel melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI).
- (4) Memastikan teridentifikasinya semua risiko proses bisnis yang berada dalam lingkup tanggung jawabnya, serta memastikan pengendalian & evaluasinya secara periodik atau insidental untuk minimalisasi resiko.
- (5) Memastikan rumusan prosedur teknis atau aturan-aturan serta program kerja *Business Performance* yang dapat digunakan sebagai *guideline* dalam implementasi strategi, serta memastikan efektivitas implementasinya.
- (6) Memastikan terkelolanya *Revenue Assurance* yang terkait dengan penanganan *fraud* (prevensi, deteksi, investigasi, dan koreksi).
- (7) Memastikan terkelolanya Sistem Manajemen Mutu di Datel
- (8) Memastikan monitoring terhadap performansi kemitraan
- (9) Memastikan tersedianya *draft* rencana kerja & anggaran (RKA) DATEL, serta memastikan efektivitas pelaksanaannya.

#### **d) Manager Access Network Maintenance**

*Manager Access Network Maintenance* bertanggung jawab atas tersedianya jaringan akses pada kualitas dan



kuantitas yang dibutuhkan (*Access Network Maintenance*) untuk mendukung strategi unit bisnis melalui pengembangan, pemeliharaan, perbaikan, dan peningkatan kualitas jaringan akses, pengelolaan validitas data jaringan akses, dan penyediaan alat kerja dan alat ukur jaringan akses sesuai standard yang ditetapkan., yang mempunyai tugas-tugas sebagai berikut :

- (1) Memastikan tersedianya strategi pengelolaan *access network maintenance* yang sejalan dengan strategi operasional bagian *access network maintenance*.
- (2) Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan *access network maintenance* sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.
- (3) Memastikan tersedianya usulan RKA *access network maintenance* mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan *access network maintenance*.
- (4) Memastikan tercapainya kinerja fungsi *access network maintenance* melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI)
- (5) Memastikan terkendalinya kesiapan operasi jaringan akses melalui implementasi program pengembangan, pemeliharaan rutin, perbaikan, dan peningkatan kualitas (QE) jaringan akses tembaga dan jaringan akses radio serta FO.

**e) Manager Access Network Operation**

*Manager Access Network Operation* memiliki kewenangan untuk mendayagunakan seluruh potensi jaringan pelanggan melalui penyelenggaraan pasang baru/ mutasi, perbaikan ganggu serta pengelolaan teknik *access support*, anggaran dan material secara optimal sehingga target kepuasan

pelanggan serta target indikator performansi dan kehandalan jaringan dapat dicapai.. *Manager Access Network Operation* mempunyai tugas sebagai berikut :

- (1) Memastikan tersedianya strategi pengelolaan *Access Network Operation* yang sejalan dengan strategi operasional Kantatel Malang.
- (2) Memastikan tersedianya rumusan/ penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan *Access Network Operation* sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.
- (3) Memastikan tersedianya usulan RKA *Access Network Operation* mengacu pada strategi dan kebijakan pengelolaan *Access Network Operation*.
- (4) Memastikan tercapainya kinerja fungsi *Access Network Operation* melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI).

**f) Manager Customer Care**

*Manager Customer Care* bertanggung jawab atas tercapainya pemeliharaan kepuasan dan loyalitas pelanggan konsumen atau retail di Datel melalui pengelolaan fungsi *Customer Care* yang *excellence* baik yang berbasis *Fixed Line*, *Fixed Wireline*, Data maupun *Value Added Service* guna mempertahankan dan meningkatkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan keunggulan kompetitif perusahaan melalui pendayagunaan sumberdaya perusahaan.

Adapun tugas-tugas *Manager Customer Care* antara lain:

- (1) Memastikan tersedianya strategi pengelolaan *Customer Care* yang sejalan dengan strategi Operasional Datel.
- (2) Memastikan tersedianya rumusan atau penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan *Customer Care* sesuai dengan

pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.

- (3) Memastikan kebijakan *Customer Care* dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.
- (4) Memastikan terselenggaranya pelayanan pelanggan (*personal and prime customer*) berjalan secara *excellence* dan retensi pelanggan baik melalui *Direct Channel* (plasa) maupun *Indirect Channel* (wartel, warnet).
- (5) Memastikan implementasi pembinaan bisnis penyelenggaraan Wartel, Warnet, *Flexi Center* memenuhi tolok ukur kelayakan bisnis.

**g) Manager Fixed Phone Sales**

*Manager Fixed Phone Sales* bertanggung jawab terhadap efektivitas penjualan (*sales*) dan promosi pejualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk *Fixed Phone* (*Wireline and Wireless*). *Manager Fixed Phone Sales* mempunyai tugas sebagai berikut :

- (1) Memastikan tersedianya strategi pengelolaan *Fixed Phone Sales* yang sejalan dengan strategi operasional Kandatel.
- (2) Memastikan tercapainya kinerja fungsi *Fixed Phone Sales* melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI).
- (3) Memastikan efektivitas program penjualan produk *Fixed Phone*.
- (4) Memastikan pengelolaan *demand waiting list* dan pemanfaatan hasil survey pasar.
- (5) Memastikan pemanfaatan informasi kompetitor secara efektif.
- (6) Memastikan efektivitas program promosi untuk mendukung penjualan produk.
- (7) Memastikan efektivitas pembinaan *sales forces*.



#### h) **Manager Data and VAS Sales**

Manager Data and VAS Sales bertanggung jawab terhadap efektivitas penjualan (*sales*) dan promosi penjualan untuk meningkatkan jumlah pelanggan produk Data, Internet dan *Content VAS*. Adapun tugas-tugas *Manager Data and VAS Sales* antara lain:

- (1) Memastikan tersedianya rumusan atau penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan *Sales Data* dan *VAS* sesuai dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.
- (2) Memastikan tercapainya kinerja fungsi *Sales Data* dan *VAS* melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI).
- (3) Memastikan kebijakan *Sales Data* dan *VAS* dan informasi penting dipahami oleh karyawan di jajaran organisasinya.
- (4) Memastikan efektivitas program penjualan produk *Data & Internet & VAS*.
- (5) Memastikan efektivitas pemanfaatan informasi kompetitor dan *customer profiling* untuk mendukung penjualan dan promosi.
- (6) Memastikan efektivitas pembinaan *sales forces* dan *outlets* (saluran distribusi).

#### i) **Manager General Support**

*Manager General Support* bertanggung jawab atas tercapainya sasaran pengelolaan *Logistic, Asset Management, Kandatel Secretary, Public Relation* dan *Data & Reporting* berjalan dengan baik dalam mendukung strategi DATEL Malang sesuai dengan kaidah etika bisnis dan *Good Corporate Governance*. Tugas dari *Manager General Support* antara lain:

- (1) Memastikan tersedianya rumusan atau penjabaran sistem dan kebijakan pengelolaan *General Support* Datel sesuai

dengan pedoman serta kebijakan sub bisnis unitnya serta kebijakan fungsional perusahaan.

- (2) Memastikan tercapainya kinerja fungsi *General Support* Datel melalui pelaksanaan RKA dan implementasi sistem pengelolaan kinerja di fungsinya sesuai kebijakan yang berlaku (SKU dan SKI).
- (3) Memastikan tersedianya dukungan logistik bagi unit-unit kerja lainnya secara efektif dan efisien.
- (4) Memastikan pemanfaatan asset perusahaan secara optimal.
- (5) Memastikan bahwa setiap program kemitraan dan bina lingkungan yang ditetapkan dapat memberikan dampak positif bagi peningkatan citra perusahaan.
- (6) Memastikan rumusan prosedur teknis atau aturan-aturan serta program kerja *General Support* yang dapat digunakan sebagai *guideline* dalam implementasi strategi, serta memastikan efektivitas implementasinya.
- (7) Memastikan tersedianya "*improvement* proses" dalam pengelolaan *general support*.
- (8) Memastikan pengelolaan dan penyelenggaraan kesekretariatan KANDATEL yang meliputi fungsi *public relation*, *data & reporting*, dan *office administration* berjalan secara efektif.

## 2) Komposisi Karyawan

Sebelum penulis menyajikan data yang berkaitan dengan penelitian, penulis akan memaparkan data terlebih dahulu mengenai komposisi karyawan yang bekerja pada PT. TELKOM Kandatel Malang berdasarkan usia, tingkat pendidikan dan jenis kelamin. Adapun jumlah karyawan yang bekerja pada PT. TELKOM Kandatel Malang adalah sebanyak 310 orang karyawan.

- a) Adapun jumlah karyawan berdasarkan usianya pada PT. TELKOM Kandatel Malang adalah sebagai berikut:

**TABEL 2**  
**KOMPOSISI KARYAWAN BERDASARKAN USIA**

No.	Usia	Jumlah	Prosentase (%)
1	18 – 25	2	0,66
2	26 – 30	1	0,32
3	31 – 35	5	1,61
4	36 – 40	8	2,58
5	41 – 45	72	23,23
6	46 – 50	174	56,13
7	51 – 55	47	15,16
8	> 55	1	0,32
JUMLAH		310	100,00

Sumber: PT. TELKOM Kandatel Malang (data diolah), 2008

Dari tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa karyawan PT. TELKOM Kandatel Malang dilihat berdasarkan usianya, prosentase terbesar yaitu 56,13 % atau sebanyak 174 orang merupakan karyawan berusia antara 46-50 tahun. Sedangkan yang menduduki prosentase terkecil yaitu 0,32 % atau sebanyak 1 orang merupakan karyawan dengan usia antara 26-30 tahun dan karyawan berusia di atas 55 tahun.

- b) Jumlah karyawan PT. TELKOM Kandatel Malang berdasarkan tingkat pendidikannya yaitu:

**TABEL 3**  
**KOMPOSISI KARYAWAN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN**

No.	Tingkat Pendidikan	Jumlah	Prosentase (%)
1	SD	10	3,23
2	SLTP	17	5,48
3	SMU	79	25,48
4	STM	29	9,35
5	D1	58	18,71
6	D2	34	10,97
7	D3	31	10,00
8	S1	30	9,68
9	S2	4	1,29
10	Jurusan Lain	18	5,81
JUMLAH		310	100,00

Sumber: PT. TELKOM Kandatel Malang (data diolah), 2008



- c) Jumlah karyawan PT. TELKOM Kandatel Malang berdasarkan jenis kelamin yaitu:

**TABEL 4**  
**KOMPOSISI KARYAWAN**  
**BERDASARKAN JENIS KELAMIN**

No.	Jenis Kelamin	Jumlah	Prosentase (%)
1	Laki-laki	253	81,61
2	Perempuan	57	18,39
JUMLAH		310	100,00

Sumber: PT. TELKOM Kandatel Malang (data diolah), 2008

Dari tabel 4 di atas dapat dilihat bahwa jumlah karyawan berdasarkan jenis kelaminnya sebagian besar adalah laki-laki yaitu sebanyak 253 orang atau 81,61 %. Sedangkan karyawan dengan jenis kelamin perempuan hanya sebanyak 57 orang atau sebesar 18,39 %.

## 2. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM

PT. TELKOM merupakan perusahaan publik yang berlatar belakang perusahaan negara (Badan Usaha Milik Negara - BUMN) dan sahamnya tercatat di Bursa Efek Jakarta (BEJ) dan Bursa Efek Surabaya (BES) serta beberapa bursa di luar negeri, yakni di New York Stock Exchange (NYSE), London Stock Exchange (LSE) dan diperdagangkan tanpa tercatat (POWL) di Jepang.

Dalam hal penerapan kebijakan tata kelola perusahaan sebagai BUMN, TELKOM berkewajiban mematuhi peraturan dan perundangan yang melingkupinya, yakni UU No 19 Tahun 2003 tentang BUMN terutama Pasal 5 dan 6 Ayat 3 beserta penjelasannya dan Keputusan Menteri BUMN Nomor: KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN terutama Pasal 2 Ayat 1 yang berbunyi: BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan atau menjadikan GCG sebagai landasan operasionalnya.

Sebagai perusahaan yang telah *go public*, TELKOM menyadari bahwa tuntutan tersebut tidak hanya sekedar kewajiban tetapi telah menjadi kebutuhan. Seiring dengan situasi persaingan industri telekomunikasi yang makin ketat, TELKOM terus berupaya mewujudkan

tata kelola perusahaan sebagai suatu sistem yang melekat dengan dinamika perusahaan. Inti dari kebijakan tata kelola perusahaan ini adalah agar pihak-pihak yang berperan dalam menjalankan perusahaan memahami dan menjalankan fungsi dan peran sesuai wewenang dan tanggung jawab. Pihak yang berperan meliputi pemegang saham, dewan komisaris, komite, direksi, pimpinan unit dan karyawan.

Untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada PT. TELKOM, contoh-contoh pelaksanaan tata kelola dikelompokkan sesuai dengan lima prinsip utama, yaitu:

**a. Transparansi**

Aspek transparansi dalam pengelolaan perusahaan di TELKOM dapat dilihat dari berbagai bidang. Dalam rangka transparansi kepada publik dan pemegang saham, perseroan memberikan keterbukaan (*disclosure*) secara luas, baik sesuai dengan peraturan pasar modal dalam dan luar negeri maupun *disclosure* yang dilakukan atas inisiatif perseroan, dalam rangka memberikan pelayanan terbaik kepada publik dan para pemegang saham.

Sedangkan upaya untuk menerapkan aspek transparansi dalam setiap pengambilan keputusan, PT. TELKOM telah mengembangkan beberapa infrastruktur informasi untuk karyawan. Diantara berupa intranet *knowledge management* dan SMS DIRUT 3010. Untuk intranet *knowledge management*, merupakan sarana bagi karyawan dalam menyampaikan berbagai informasi berupa tulisan, ide-ide, atau gagasan sehingga informasi tersebut dapat diakses oleh setiap karyawan TELKOM. Sedangkan SMS DIRUT 3010 merupakan sarana komunikasi antara manajemen dengan karyawan melalui media SMS yang diharapkan dapat dimanfaatkan oleh setiap karyawan sebagai sarana dalam memberikan masukan langsung ke DIRUT apabila di lapangan ada penyimpangan atau untuk sarana memberikan masukan demi kemajuan perusahaan.

**b. Kemandirian**

Berkaitan dengan aspek kemandirian, Direksi dan Komisaris TELKOM memiliki pendapat yang independen dalam setiap keputusan yang diambil. Selain itu, dimungkinkan pula untuk memperoleh saran dari konsultan independen dan konsultan legal untuk menunjang kelancaran tugas direksi dan komisaris.

Contoh lain aspek kemandirian pada PT. TELKOM tampak pada saat dilakukan penunjukkan pejabat di tingkat tertentu, kandidat yang terpilih (shortlisted candidates) ditentukan melalui job tender, sidang jabatan dan assesment tool melalui assesment center, dengan memperhatikan hasil nilai kinerja individu, assesment online dan assesment center.

**c. Akuntabilitas**

Untuk menjunjung tinggi akuntabilitas, diperlukan kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ perusahaan, sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif. Misalnya, fungsi lembaga dewan komisaris, lembaga direksi, unit-unit pendukung (Internal Auditor Group, sekretaris perusahaan), dan unit-unit lain sesuai fungsi unit masing-masing.

Salah satu contohnya adalah Direksi Perusahaan yang menggunakan sarana RUPS untuk mempertanggung-jawabkan laporan keuangan tahunan perusahaan dan laporan tersebut telah disetujui oleh pemegang saham. Selain itu, laporan-laporan Direksi kepada Dewan Komisaris mengenai rencana anggaran tahunan periode berjalan serta pembahasan rutin antara Direksi dan Dewan Komisaris mengenai evaluasi performasi keuangan triwulanan dan tahunan, merupakan bentuk-bentuk penerapan GCG di TELKOM dalam aspek akuntabilitas.

**d. Pertanggungjawaban**

TELKOM selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan, pada peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Setiap pihak atau



bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang terpisah, dengan alokasi tanggung jawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perusahaan.

**e. Kewajaran**

Untuk memenuhi aspek kewajaran, PT. TELKOM memiliki strategi khusus yang diterapkan dalam setiap operasional perusahaannya. Misalnya saja dalam menjamin kewajaran harga dalam proses pengadaan barang dan jasa, TELKOM menyediakan layanan lelang elektronik untuk penjualan dan pengadaan barang antar perusahaan atau organisasi yang bernama e-auction sebagai pondasi awal terbentuknya e-procurement. Sesuai Keppres No.80/2003 mengenai Pengadaan Barang dan Jasa, prinsip-prinsip dalam procurement adalah efisien, efektif, terbuka dan bersaing, transparan, adil serta akuntabel.

Strategi lain untuk memenuhi aspek kewajaran tampak dalam proses penyampaian informasi, dimana TELKOM menerapkan *equal treatment*, baik kepada publik, otoritas pasar modal, komunitas pasar modal maupun pemegang saham. Hubungan baik dengan karyawan juga terus dijaga yaitu dengan menghindari praktek diskriminasi antara lain menghormati hak asasi karyawan, memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, bangsa, agama dan gender; memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga melalui sarana *knowledge management* dan SMS 3010.

**B. Analisis dan Interpretasi data**

Setelah penyajian data dari hasil penelitian di lapangan, langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data dan menginterpretasikan data tersebut, lalu dari analisis data ini ditarik suatu kesimpulan mengenai peranan manajer sumber daya manusia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT. TELKOM Kandatel Malang.

## 1. Penerapan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* oleh Bagian Personalia

Berdasarkan fokus penelitian, penerapan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance* pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang dapat dilihat sebagai berikut:

### a. Transparansi

Prinsip transparansi dalam *Good Corporate Governance* sangat bermanfaat bagi perusahaan. Transparansi bisa diartikan sebagai keterbukaan informasi, baik dalam proses pengambilan keputusan maupun dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan. Dengan prinsip transparansi, setiap informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan akan dapat diketahui oleh para *stakeholders* termasuk juga karyawan dan direksi sehingga bisa digunakan sebagai pertimbangan untuk pengambilan keputusan maupun sebagai bahan untuk melakukan evaluasi. Pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, pelaksanaan prinsip transparansi *Good Corporate Governance* tampak dalam sistem penetapan gaji dan bonus pegawai serta penilaian kinerja dan kompetensi pegawai.

Dalam hal penetapan gaji dan bonus pegawai, PT. TELKOM Kandatel Malang memiliki sistem renumerasi yang jelas dan terperinci untuk mengatur berapa besarnya gaji atau besarnya kenaikan gaji maupun bonus (*reward*) yang berhak diterima oleh tiap karyawan sesuai dengan prestasi dan hasil kerjanya. Sistem renumerasi ini dibuat oleh Komite Nominasi dan Renumerasi, kemudian diajukan kepada komisaris. Sistem renumerasi yang telah disetujui dan menjadi keputusan direksi ini juga dapat diketahui oleh seluruh karyawan PT. TELKOM secara *online* karena setiap karyawan memiliki *account* dan *password* sendiri-sendiri yang dapat diakses setiap saat. Salah satu contoh bentuk sistem renumerasi yang dimiliki oleh PT. TELKOM adalah Keputusan Direksi Nomor: C.Tel. /PS770/SDM-20/2008 tanggal 25 Maret 2008 yang mengatur tentang Kriteria dan Persyaratan



Penghargaan Direksi (TELKOM *Employee Reward*). Penghargaan yang diberikan antara lain:

- 1) Penghargaan *Best Staff*
- 2) Penghargaan *Best Manajer*
- 3) Penghargaan *The Healthiest Family*
- 4) Penghargaan *Best Innovator*

Contoh bentuk pelaksanaan transparansi untuk penetapan gaji dan bonus pegawai pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang dengan menggunakan sistem renumerasi tersebut, sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bapak Bambang Hermanto selaku manajer dari bagian personalia seperti berikut ini:

*“Ada. Ada...namanya keputusan direksi tadi. Cuma kan itu tidak untuk konsumsi eksternal. Saya hanya memberikan gambaran umumnya, bahwa sebenarnya renumerasi ini mengatur mulai bonus, trus gajinya, kenaikan gajinya, kapan dia harus naik. Trus kalau prestasinya Masnya bagus...saya jelek, otomatis kenaikannya juga beda. Itu diatur dalam sistem renumerasi”* (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Pendapat yang diungkapkan oleh Bapak Bambang Hermanto mengenai pelaksanaan transparansi untuk penetapan gaji dan bonus pegawai juga didukung oleh karyawan di bagian personalia. Dalam wawancara, salah satu staf yang bernama Rama mengungkapkan:

*“Itu kita ada sistem renumerasi, diatur detail kapan ia harus naik gaji. Trus kalau dia prestasinya bagus kerjanya dalam 1 tahun, dia naiknya beda dengan orang yang kerjanya biasa-biasa. Itu diatur dalam ini (sistem renumerasi) semua”* (hasil wawancara dengan pegawai personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Sedangkan untuk penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, transparansi pada PT. TELKOM tampak dalam penggunaan *assessment tools*, melalui *assessment online* dimana penilaian dilakukan secara langsung, yang melibatkan pegawai yang bersangkutan, atasan langsung, rekan sekerja dan bawahan serta dokumen SKI (Sasaran Kinerja Individu) dan NKI (Nilai Kinerja Individu). Penggunaan *assessment center* ini juga dapat dimanfaatkan



untuk mengetahui potensi seorang pegawai dalam hal penempatan jabatan dan promosi.

Penggunaan *assessment tools* pada PT . TELKOM Kandatel Malang untuk melakukan penilaian kinerja dan kompetensi pegawainya guna melaksanakan prinsip transparansi sesuai dengan yang dikatakan oleh Bapak Bambang Hermanto berikut ini:

*“Jadi yang diatur di TELKOM itu ada namanya performansi dan kompetensi. Cara penilaian performance, itu tiap awal tahun saya membuat program kerja selama 1 tahun yang namanya SKI (Sasaran Kinerja Individu). Itu nanti diakhir tahun akan dinilai, tercapai atau tidak. Penilaian ini namanya NKI (Nilai Kinerja Individu). Yang kedua adalah kompetensi. Kalau kompetensi ini penilaian 360 derajat. Maksudnya gini, jadi kayak sosiometri. Jadi saya dinilai oleh atasan, dinilai oleh bawahan, dinilai oleh rekan kerja. Jadi kan semua menilai.”* (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Dari data dan hasil wawancara di atas menunjukkan bahwa transparansi manajemen dalam sebuah perusahaan yang dikelola dengan baik akan membawa perusahaan tersebut kepada kondisi pengambilan keputusan yang efektif dan teradaptasi. Keterbukaan terhadap semua informasi yang relevan bagi manajemen, memungkinkan manajemen mempunyai dasar yang kuat dalam memutuskan sesuatu sehingga keputusan dapat diambil secara cepat dan akurat.

#### **b) Kemandirian**

Prinsip kemandirian dapat diartikan sebagai suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh atau tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat. Pelaksanaan prinsip kemandirian merupakan suatu keharusan dalam menjalankan perusahaan. Tujuannya agar perusahaan dapat dikelola secara profesional tanpa ada pengaruh atau tekanan dari pihak manapun. Tujuan yang lain supaya organ perusahaan dapat bertugas dengan baik serta mampu membuat

keputusan yang terbaik bagi perusahaan. Tentu saja semua itu dilaksanakan dengan harus tetap menghormati hak dan kewajiban, tugas dan tanggung jawab serta kewenangan dari masing-masing organ perusahaan.

Untuk penerapan prinsip kemandirian pada PT. TELKOM Kandatel Malang, khususnya di bidang Sumber Daya Manusia (SDM) tampak pada saat dilakukan penunjukkan pejabat di tingkat tertentu. Kandidat yang terpilih (*short-listed candidates*) dapat ditentukan melalui *job tender* dan sidang jabatan dengan memperhatikan hasil nilai kinerja individu dan *assessment center*.

Dalam penunjukan pejabat pada PT. TELKOM baik melalui *job tender* maupun sidang jabatan, penilaian terhadap kandidat-kandidat yang ada dilakukan oleh komisaris bersama direksi dengan dibantu oleh Komite Nominasi dan Remunerasi. Keikutsertaan Komite Nominasi dan Remunerasi dalam penilaian kandidat ini telah sesuai dengan Keputusan Komisaris Nomor: 003/KEP/DK/2005 tanggal 21 April 2005 yang menyebutkan bahwa Komite Nominasi dan Remunerasi bertugas:

- a. Menyusun sistem nominasi dan seleksi untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan Perseroan yang mengacu kepada prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yaitu transparansi, akuntabilitas, pertanggungjawaban, kewajaran (fairness) dan kemandirian.
- b. Membantu Komisaris yang bersama atau berkonsultasi dengan direksi menseleksi kandidat untuk jabatan-jabatan strategis di lingkungan Perseroan, yaitu jabatan satu tingkat di bawah direktur dan direksi anak perusahaan konsolidasi untuk selanjutnya diteruskan kepada pemegang Saham Seri A Dwi Warna.
- c. Menyusun sistem remunerasi direksi perseroan berdasarkan asas keadilan (fairness based) dan kinerja (performance based). Setelah sistem remunerasi tersebut mendapat persetujuan Komisaris maka akan disampaikan kepada Menteri Negara BUMN sebagai pemegang Saham Seri A Dwi Warna untuk pemrosesan



pengesahannya sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

- d. Komite juga bertugas melakukan seleksi awal kandidat yang profesional dan memiliki kompetensi menjadi calon direksi perseroan untuk dibahas dan ditindaklanjuti prosesnya oleh Komisaris, yang hasilnya oleh Komisaris akan diteruskan sebagai masukan kepada Menteri Negara BUMN sebagai pemegang Saham Seri A Dwiwarna dan Menteri Komunikasi dan Informatika.

Penerapan prinsip kemandirian pada saat dilakukan penunjukkan pejabat di tingkat tertentu pada PT. TELKOM Kandatel Malang guna mendukung pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) juga diperkuat oleh pernyataan Bapak Bambang Hermanto selaku manajer personalia seperti berikut ini:

*“Iya, bener Mas. Kita di sini memang mandiri sekali. Jadi gini, kita punya namanya sistem karir. Teknis pelaksanaannya harus melalui job tender dan sidang jabatan. Gak boleh sembarang asal tunjuk, meskipun itu yang minta orang penting di sini. Pokoknya bener-bener mandiri. Gini teknisnya, kalau yang job tender itu untuk level tertentu, biasanya Asman (Asisten Manajer) ke atas. Kalau sistemnya ya namanya job tender ya pegawai yang berminat akan mendaftar, kemudian akan kita tes. Kalau ini insidental ya, tidak mesti ada. Kalau sidang jabatan dilakukan biasanya setiap 3 bulan. HR melakukan evaluasi menggunakan assessment tools, kira-kira mana pegawai yang masuk talent tools. Hasilnya nanti akan di combine sama performansi dan kompetensi, masuk ke sidang jabatan”* (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Dari hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang diketahui bahwa sistem karir untuk karyawan PT. TELKOM dilakukan dengan cara *job tender* dan sidang jabatan. Untuk penunjukan pejabat melalui *job tender* digunakan untuk pengisian jabatan mulai level Asisten Manajer ke atas dan sifatnya insidental. Setiap ada kekosongan jabatan akan diumumkan dan bagi pegawai yang berminat diperbolehkan untuk mendaftar. Selanjutnya bagi kandidat-kandidat yang telah lolos syarat administrasinya akan



dilakukan *fit and proper test* untuk menilai manakah yang dianggap paling sesuai dan memiliki kemampuan untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut.

Sedangkan penunjukan pejabat melalui sidang jabatan digunakan untuk mengisi jabatan di bawah level Asisten Manajer. Penilaiannya dengan menggunakan *assessment tools* yang dilakukan setiap 3 bulan sekali. Dalam proses penilaian tersebut, bagian personalia melakukan evaluasi terhadap kinerja dan kompetensi dari para karyawan berdasarkan hasil kinerja individu dan *assessment center*. Selanjutnya, hasil dari penilaian kinerja dan kompetensi akan dibawa dalam sidang jabatan untuk dipilih manakah yang paling sesuai dan pantas untuk mendapatkan promosi kenaikan jabatan.

### c) Akuntabilitas

Prinsip Akuntabilitas dalam *Good Corporate Governance* menghendaki agar setiap organ perusahaan memiliki kejelasan fungsi dan pelaksanaan atas tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Hal ini sangatlah penting untuk diterapkan agar pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif.

Pentingnya pelaksanaan prinsip akuntabilitas telah disadari oleh PT. TELKOM, termasuk pada bagian personalia. Melalui alamat *website*-nya ([www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)) mengenai sistem tata kelola perusahaan, PT. TELKOM menjelaskan penerapan prinsip akuntabilitas pada bagian personalia berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) tampak dalam penerapan sistem *reward and punishment* kepada karyawan yang dikaitkan dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan.

Data yang diperoleh melalui *website* mengenai pelaksanaan prinsip akuntabilitas pada bagian personalia PT. TELKOM juga dibenarkan dan dipertegas oleh Bapak Bambang Hermanto selaku manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang. Dalam wawancara, beliau mengungkapkan:

“Di sini ada yang namanya *Employee Relation*, itu sifatnya *full* mengelola *reward and punishment*. Jadi selama perjalanan karir, misalnya ada yang berprestasi dia yang memberikan *reward*. Trus kalau ada kasus, waa..ini orangnya kasus sama pelanggannya, yang ngurusi *punishment*-nya ya ini (*Employee Relation*). Jadi sudah tersistem semua, pekerjaan, *reward*, sampai *punishment* itu sudah diatur sedemikian rupa. Ujung-ujungnya ini memberikan motivasi kepada pegawai untuk bekerja lebih giat...lebih semangat” (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Seperti yang dikatakan oleh bapak Bambang selaku manajer bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang di atas, bahwa pada bagian personalia terdapat *Employee Relation* yang tugasnya khusus mengelola *reward and punishment* untuk para karyawan. Dimana semuanya sudah tersistem dan diatur sedemikian rupa, seperti besarnya *reward* serta jenis-jenis pelanggaran termasuk sanksi-sanksi yang akan diberikan bagi karyawan yang melanggar. Dengan adanya aturan yang dibuat secara jelas dan terperinci ini, dapat dijadikan sebagai acuan bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya serta memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

#### **d) Pertanggungjawaban**

Untuk dapat mengelola perusahaan dengan baik, pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang sehat harus selalu diperhatikan. Salah satunya adalah prinsip pertanggungjawaban dimana tiap organ atau bagian-bagian dari perusahaan memiliki tugas dan fungsi masing-masing dengan alokasi tanggung jawab yang berbeda-beda pula sesuai dengan kebijakan peraturan perusahaan.

Prinsip pertanggungjawaban dalam *Good Corporate Governance* selalu mengutamakan kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan. Begitu juga dengan PT. TELKOM yang berkewajiban untuk mematuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat sesuai dengan Keputusan Menteri BUMN No KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktek *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN. Bentuk dari kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan sesuai dengan prinsip



pertanggungjawaban pada PT. TELKOM, tampak pada *job discription* dalam struktur organisasinya, dimana tiap-tiap bagian memiliki tugas dan fungsi masing-masing yang terpisah, dengan alokasi tanggung jawab masing-masing secara jelas tercantum dalam kebijakan peraturan perusahaan.

Berkaitan dengan bentuk pertanggungjawaban bagian personalia pada perusahaan, salah satu staf personalia yang bernama Ibu Sri Martiana berpendapat:

*“Ohh...kalau kita (Bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang) pertanggungjawabannya ke Surabaya Mas. Jadi Program kerja karyawan (SKI) yang dibuat awal tahun, nilainya nanti di akhir tahun akan digabungkan menjadi SKU dan muncullah nilai dari kinerja unit kita (Bagian personalia). Itulah bentuk pertanggungjawaban kita”* (hasil wawancara dengan pegawai personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Pendapat senada tentang bentuk pertanggungjawaban bagian personalia kepada perusahaan juga diungkapkan oleh Bapak Bambang Hermanto sebagai berikut:

*“Kalau di HR,mmm...kita ini sebenarnya HR center ya. HR center ini kebijakannya itu seragam. Kalau dulu kan HR itu kan masuk Kandatel Malang. Kalau sekarang otomatis kebijakannya seragam seluruh Indonesia. Jadi HR Kandatel Malang tidak membuat keputusan dan tinggal menjalankan sistem yang ditetapkan oleh HR center di Surabaya dan Bandung untuk Kandatel Malang. Untuk pertanggungjawabannya nanti melalui laporan SKU (Sasaran Kinerja Unit). Jadi berhasil atau tidaknya bisa dilihat pada SKU tersebut. Misalnya hasilnya nanti PI semua, berarti unitnya tersebut bagus kan”* (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Dari hasil wawancara di atas dapat diketahui bahwa sistem personalia pada PT. TELKOM bersifat terpusat atau biasa disebut dengan *HR center*. Sehingga bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang tidak membuat kebijakan apapun dan sifatnya representatif. Artinya, kebijakan personalia PT. TELKOM adalah seragam untuk seluruh Indonesia dan bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang hanya menjalankan sistem yang telah ditetapkan oleh *HR center*.



Dari data yang diperoleh dan hasil wawancara dengan manajer maupun staf personalia, dapat digambarkan bahwa pertanggungjawaban bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang adalah langsung kepada HR *center*. Mekanisme pertanggungjawabannya melalui evaluasi dari Sasaran Kinerja Unit (SKU). Apabila sasaran kinerja unit selama 1 tahun banyak yang tercapai atau bahkan tercapai 100 %, maka kinerja unit tersebut dikatakan berhasil.

**e) Kewajaran**

Prinsip kewajaran lebih menitikberatkan kepada keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *shareholders*, termasuk juga hak-hak dari para karyawan. Pelaksanaan prinsip kewajaran yang baik oleh seorang manajer akan berpengaruh terhadap kinerja dari karyawan yang dipimpinnya. Karyawan yang merasa diperlakukan adil akan lebih tenang dan semangat dalam melakukan pekerjaan.

Dalam Laporan Keberlanjutan PT. TELKOM Tahun 2006 ([www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id)) mengenai etika kerja dan sistem tata kelola perusahaan, PT. TELKOM memberikan beberapa contoh pelaksanaan prinsip kewajaran di dalam internal perusahaannya. Salah satu contoh prinsip kewajaran dalam bidang sumber daya manusia yang telah diterapkan oleh PT. TELKOM adalah selalu menjaga hubungan perusahaan dengan karyawan. Bentuk dari usaha PT. TELKOM dalam menjaga hubungan dengan karyawannya antara lain:

(1) Menghindari Praktek Diskriminasi

Menghindari praktek diskriminasi memiliki arti bahwa PT. TELKOM menyediakan lingkungan kerja yang nyaman agar hubungan antar karyawan terjalin dengan baik melalui:

- (a) Perusahaan menghormati hak azasi karyawan serta hak dan kewajiban.
- (b) Karyawan diperlakukan berdasarkan peraturan perusahaan dan kesepakatan dalam Perjanjian kerja Bersama.

- (c) Perusahaan memberi kesempatan yang sama tanpa membedakan umur, suku, bangsa, agama, dan jenis kelamin.
  - (d) Perusahaan memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang berharga.
  - (e) Perusahaan menghargai kebebasan beragama.
  - (f) Perusahaan adalah pemberi kerja yang memberikan perlakuan yang setara dan berkeadilan dalam hal ketenagakerjaan, menjalankan ketentuan dan pemberian benefit dan kompensasi lainnya.
- (2) Memelihara Keamanan dan Keselamatan Kerja

Perusahaan memiliki komitmen untuk menjaga keamanan, kesehatan dan keselamatan kerja dengan kebijakan sebagai berikut:

- (a) Memberikan jaminan perlindungan hukum kepada pegawai dalam kaitannya dengan tugas-tugas di TELKOM.
- (b) Memberikan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan jaminan kesehatan bagi karyawan dan keluarga.
- (c) Memberikan imbal jasa yang layak dan jaminan pensiun sesuai kemampuan TELKOM.
- (d) Memberikan jaminan bekerja terutama bagi karyawan yang memberikan kontribusi baik dan memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan TELKOM.
- (e) Mewadahi aspirasi karyawan melalui Serikat Karyawan dan menjadikannya sebagai mitra dalam membangun bisnis yang bermoral dan efektif dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi korporasi.

Mengenai pelaksanaan aspek kewajaran pada bagian personalia, Bapak Bambang Hermanto selaku manajer personalia PT. TELKOM kandatel Malang memberikan gambaran sebagai berikut:

*“Kalau kita bicara Human Capital berarti kita mengelola tidak hanya dari pendidikannya, tapi kita juga mengelola bakat dia. Misalnya si A pendidikannya elektro, tapi dia bakat entertaint. Dia lebih cocok daripada masuk teknik, dia leboh cocok masuk entertaint.*”



Jadi kita anggap itu aset yang berharga. Terus kita juga memperlakukan karyawan dari prestasinya, contohnya seperti ini (melihat data pada komputer)...Kita ingin menunjukkan bahwa meskipun orang ini tua...59 tahun, dia punya hak yang sama dengan lebih muda. Karena yang kita lihat adalah nilai performansinya.... kompetensinya... pendidikannya...kesehatannya... terus masa kerjanya.. Jadi kita tidak ada diskriminasi, tapi kita memang by datanya itu dia seperti apa untuk melihat dia layak atau tidak” (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang di atas menunjukkan bahwa PT. TELKOM selalu menilai karyawan berdasarkan performansi dan kompetensi mereka dengan cara membandingkan Sasaran Kinerja individu (SKI) yang dibuat oleh karyawan dengan Nilai Kinerja Individu (NKI) yang berhasil mereka capai. Selain itu, bagian personalia juga memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada seluruh karyawan untuk mengembangkan potensinya melalui program pelatihan.

Setelah melakukan penelitian di lapangan, peneliti memperoleh data, baik melalui observasi maupun wawancara yang dilakukan, peneliti memperoleh gambaran bahwa kinerja maupun kebijakan yang dijalankan oleh bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang telah memperhatikan dan sesuai dengan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance*. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Gogernance* pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang sudah baik. Pelaksanaan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tersebut tampak dalam sistem penetapan gaji pegawai, penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, proses pengisian jabatan, penerapan sistem *reward and punishment*, pertanggungjawaban bagian personalia kepada perusahaan, maupun perlakuan yang wajar dan adil kepada karyawan. Hal itu sesuai dengan Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP – 117/M-MBU/2002 ([www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)), mengenai prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* seperti termuat dalam BAB II prinsip dan Tujuan pasal 3 yang menyebutkan bahwa:



Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* yang dimaksud dalam Keputusan ini meliputi:

- a. Transparansi, yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan informasi materiil dan relevan mengenai perusahaan;
- b. Kemandirian, yaitu suatu keadaan dimana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak manapun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- c. Akuntabilitas, yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
- d. Pertanggungjawaban, yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
- e. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak *stakeholder* (pihak-pihak yang berkepentingan) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

## 2. Peranan Manajer Personalia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*

Peranan dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur, yang ditimbulkan karena jabatan tertentu. Dalam suatu organisasi usaha, peranan timbul karena seorang manajer memahami bahwa mereka bekerja tidak sendirian. Manajer mempunyai lingkungan yang setiap saat dibutuhkan untuk berinteraksi dan bekerja sama dalam melaksanakan tugasnya maupun dalam proses pengambilan keputusan.

Untuk mengetahui peranan manajer sumberdaya manusia dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance*, dapat kita analisa dari beberapa aspek berikut ini:

### a) Peran sebagai pemimpin

Henry Mintzberg dalam Adi Prakosa ([adiprakosa.blogspot.com](http://adiprakosa.blogspot.com)) mengatakan bahwa sebagai pemimpin, seorang manajer bertanggung jawab atas lancar atau tidaknya pekerjaan yang dilakukan bawahannya. Beberapa kegiatan bersangkutan langsung dengan kepemimpinannya pada semua tahap manajemen seperti penentuan kebijaksanaan, perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan, dan

penilaian. Ada juga kegiatan-kegiatan yang tidak langsung berkaitan dengan kepemimpinannya, antara lain memotivasi para karyawan agar giat bekerja.

Untuk dapat melaksanakan kepemimpinannya dengan baik, maka seorang manajer harus mampu menjalin komunikasi secara efektif. Dalam konteks kepemimpinan, seorang manajer berkomunikasi efektif bila ia mampu membuat para karyawan melakukan kegiatan tertentu dengan kesadaran, kegairahan, dan kegembiraan. Manajer juga dituntut untuk mengkondisikan sub unit yang dipimpinnya agar dapat berfungsi sebagai satu kesatuan yang solid dalam menjalankan tugas-tugasnya. Oleh karena itu sebagai seorang pemimpin, manajer harus selalu memberi pedoman kepada bawahan dan memastikan bahwa mereka melakukan pekerjaannya dengan benar. Peran ini sangat mendukung untuk pelaksanaan prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), salah satunya adalah prinsip pertanggungjawaban. Apabila manajer dapat memberikan arahan yang benar kepada bawahannya, maka pekerjaan yang dilakukan akan berjalan dengan baik dan efektif sehingga dapat dipertanggungjawabkan. Dengan suasana kerja seperti itu akan dapat diharapkan hasil yang memuaskan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Mengenai peran manajer sebagai pemimpin, salah seorang staff personalia PT. TELKOM Kandatel Malang yang bernama Sri Martiana berpendapat:

*“Saya bisa mengatakan kalau Pak Bambang itu baik ya. Gambarnya karena aku bilang by system ya...terukur..Kalau kinerja kita 100 %, berarti kan tercapai 100%. Berarti ya kepemimpinannya baik karena kita sudah tersistem dan terukur”* (hasil wawancara dengan karyawan personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Pendapat lain mengenai peran manajer sebagai pemimpin juga diungkapkan oleh staff personalia lainnya bernama Rama berikut ini:

*“Kalau personal orangnya sebagai pemimpin?Ya baik lah....100% saya bilang orangnya sangat baik. Kinerjanya sebagai*



*pemimpin juga begitu. Buktinya, nilai kompetensi Pak Bambang sekarang P2. Berarti bagus kan?”*

Kemudian saya bertanya kembali apakah selama kepemimpinan Pak Bambang, merasa termotivasi untuk lebih semangat bekerja, dan Mas Rama kembali menjawab: “iya” (hasil wawancara dengan karyawan personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Dari hasil wawancara yang dilakukan dapat digambarkan bahwa dalam menjalankan perannya sebagai seorang pemimpin, manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang sudah cukup baik. Dalam wawancara dengan karyawan personalia terungkap bahwa manajer memiliki performansi yang bagus. Performansi tersebut tampak dari hasil penilaian kinerja manajer personalia yaitu mendapatkan peringkat P2 atau pencapaian kinerjanya  $\geq 103\%$  -  $< 110\%$ . Selain itu karyawan juga mengatakan bahwa manajer personalia tidak hanya dinilai berhasil dalam menjalankan peranannya sebagai seorang pemimpin, tetapi secara personal juga merupakan pribadi yang baik dan bisa memotivasi bawahannya untuk bisa lebih semangat bekerja.

#### **b) Peran sebagai penghubung**

Sebagai pemimpin yang baik, manajer harus mampu menjalankan perannya sebagai seorang penghubung. Manajer harus selalu menjaga dan mempertahankan hubungan dengan karyawannya maupun dengan pihak-pihak di luar organisasinya. Rustandi dalam Suwandi ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)) mengatakan bahwa peran sebagai pejabat perantara atau penghubung (*liaison role*) ialah kegiatan pemimpin untuk melakukan hubungan. Selain hubungan ke atas jalur komando, juga melakukan peranan yang berinteraksi dengan teman sejawat, staf, orang-orang lain yang berada di luar organisasinya.

Pendapat tentang peran manajer sebagai penghubung juga diungkapkan oleh Henry Mintzberg dalam Adi Prakosa ([adiprakosa.blogspot.com](http://adiprakosa.blogspot.com)). Pada jurnal tersebut Mintzberg mengatakan bahwa dalam peranan sebagai penghubung, seorang manajer melakukan komunikasi dengan orang-orang di luar jalur



komando vertikal, baik secara formal maupun secara tidak formal. Peran manajer sebagai penghubung ini sangat penting untuk mendukung pelaksanaan dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik atau *Good Corporate Governance*, salah satunya adalah prinsip transparansi yaitu untuk menjamin tersalurkannya informasi kepada pihak-pihak terkait yang membutuhkan.

Sebagai manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, Bapak Bambang Hermanto memberikan penjelasan tentang peranannya sebagai penghubung seperti berikut:

*“Tentu pihak manajemen selalu berusaha untuk menjalin hubungan dengan seluruh karyawan. Di TELKOM itu, setiap Senin ada acara yang namanya coffee morning. Ini kegiatannya GM mendraft seluruh manajer untuk melakukan review minggu kemarin dan action plan dalam minggu ini. Nah, misalnya ada masalah, pendapat, masukan atau ada keluhan dari anak buah saya, maka akan saya sampaikan saat itu. Ada juga kita namanya forum feed back, kalau ini tidak hanya manajer, tapi juga untuk seluruh pegawai. Kalau coffee morning itu mingguan, kalau ini (forum feed back) bulanan. Jadi karyawan juga kita beri kesempatan untuk memberikan pendapatnya. Transparan to....”* (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Salah satu staf personalia bernama Budi Pramono mengutarakan pendapatnya berkaitan dengan peran manajer sebagai penghubung seperti berikut:

*“Oh, kalau peran sebagai penghubung itu pasti Mas. Tiap hari Rabu kan HR punya acara forum silaturahmi. Nah, hasil dari forum tersebut pasti akan disampaikan oleh Pak Bambang dalam rapat direksi atau pada waktu acara coffee morning. Manajemen juga punya acara namanya forum feed back. Yang ikut itu tidak hanya manajer, tapi GM dan seluruh pegawai. Biasanya di sini GM-nya presentasi...mm...pencapaian kita 1 bulan itu seperti ini...terus kendala yang harus kita pikir itu ini...dan di akhir acara biasanya pegawai itu ada proses feed back-lah...bisa langsung ngasih masukan...bisa ngasih pendapat...Pokoknya bisa ngasih feed back-lah kepada manajemen”* (hasil wawancara dengan karyawan personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Dari hasil wawancara di atas, baik wawancara dengan manajer maupun staf personalia, diperoleh gambaran bahwa pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, peran manajer sebagai

penghubung sudah dijalankan dengan cukup baik. Peran tersebut tampak dari diadakannya beberapa kegiatan pada PT. TELKOM yang tujuannya adalah menjalin hubungan atau komunikasi yang baik antara karyawan dengan direksi.

Beberapa kegiatan yang diadakan oleh pihak manajemen PT. TELKOM untuk menjalin hubungan dengan karyawan antara lain:

(1) Forum Silaturahmi

Forum silaturahmi merupakan kegiatan khusus yang diadakan oleh masing-masing unit kerja. Pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, acara forum silaturahmi diadakan setiap hari Rabu. Dalam acara tersebut, manajer mempresentasikan informasi-informasi terbaru yang didapatkan dari hasil rapat direksi. Kemudian diadakan sesi tanya jawab untuk karyawan. Pada sesi ini, karyawan diberi kesempatan untuk mengeluarkan pendapat, memberikan masukan maupun menyampaikan keluhan atau permasalahan yang dihadapi. Masukan dan pendapat dari karyawan akan dicatat oleh manajer, kemudian akan disampaikan kepada atasan pada saat kegiatan *coffee morning* atau rapat direksi.

(2) *Coffee Morning*

*Coffee morning* merupakan acara kumpul-kumpul antara para manajer dan *General Manager* (GM). Kegiatan ini diadakan setiap hari Senin untuk melakukan evaluasi hasil kinerja unit selama satu minggu dan *action plan* (rencana kegiatan) mingguan PT. TELKOM. Pada kegiatan tersebut, manajer diberi kesempatan untuk mempresentasikan hasil pencapaian kinerja unitnya selama satu minggu dan permasalahan atau kendala apa saja yang dihadapi.

(3) Forum *Feed Back*

Acara lain yang dimiliki oleh PT. TELKOM adalah forum *feed back* yang diadakan setiap satu bulan sekali. Acara ini tidak hanya diikuti oleh General Manajer dan Manajer saja, tetapi juga oleh seluruh karyawan PT. TELKOM. Manajer selalu mengarahkan



karyawan atau bawahannya untuk mengikuti kegiatan *forum feed back*, karena dalam acara ini seluruh karyawan diberi kesempatan yang sama dan seluas-luasnya untuk memberikan pendapat maupun masukan kepada pihak manajemen secara langsung.

**c) Peran sebagai wirausahawan**

Peran manajer sebagai seorang wirausahawan sangatlah dibutuhkan dalam suatu perusahaan, sebab manajer memiliki tanggung jawab untuk memajukan organisasi atau sub unit yang dipimpinnya. Peran ini berhubungan dengan prinsip kemandirian dalam *Good Corporate Governance* karena sebagai seorang pemimpin, manajer tentu lebih mengenal dan mengetahui kondisi internal sub unit yang dipimpinnya. Dengan pengetahuan yang dimilikinya, manajer dapat menemukan ide, gagasan maupun peluang yang dapat diimplementasikan untuk kemajuan sub unit yang dipimpinnya.

Henry Mintzberg dalam Adi Prakosa ([adiprakosa.blogspot.com](http://adiprakosa.blogspot.com)) mengatakan bahwa dalam peranannya sebagai wirausahawan, seorang manajer berusaha memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya. Ia senantiasa memandang ke depan untuk mendapatkan gagasan baru. Jika sebuah gagasan muncul, maka ia mengambil prakarsa untuk mengembangkan sebuah proyek yang diawasinya sendiri atau didelegasikannya kepada bawahannya. Sedangkan Rustandi dalam Suwandi ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)) mengatakan bahwa dalam peranannya sebagai seorang wirausahawan, manajer bertanggung jawab untuk memajukan dan menyesuaikan organisasinya dengan perkembangan lingkungan. Manajer bertindak sebagai pemrakarsa dan perancang dari banyak perubahan-perubahan yang terkendali dalam organisasinya.

Mengenai peran manajer sebagai seorang wirausahawan, Bapak Bambang Hermanto selaku manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang memberikan penjelasan sebagai berikut:

*“Sebagai wirausahawan ya Mas?Mmmm...begini, HR pada PT. TELKOM merupakan HR center. HR di Kandatel Malang sendiri tidak*



*membuat kebijakan apapun dan sifatnya representatif. Kita tinggal melakukan kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pusat untuk Kandatel Malang. Jadi kebijakan HR PT. TELKOM seluruh Indonesia itu seragam. Tapi kita tetap diberi kesempatan kok untuk memberikan ide atau masukan. Setiap rapat dengan HR pasti ada kesempatan untuk kita (manajer) presentasi. Lagipula HR center itu sudah ada tim ahlinya. Jadi sebelum dibuat kebijakan, tim ahli sudah melakukan analisa, apa sih permasalahan yang dihadapi...trus apa sih yang dibutuhkan sama Kandatel Malang?Pelatihan misalnya...ya seperti itu Mas gambarannya” (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).*

Salah satu staf personalia bernama Bu Sri juga berpendapat tentang peran manajer personalia PT TELKOM Kandatel Malang sebagai wirausahawan sebagai berikut:

*“Kalau manajer HR di sini tidak membuat kebijakan apa-apa Mas. Kan yang menentukan kebijakan HR center, kita di sini sifatnya representatif. Program nya sudah ada, kita tinggal menjalankan aja. Tapi soal ide dan gagasan kan TELKOM transparan sekali Mas. Bukan hanya level manajer, karyawanpun diberi kesempatan untuk memberikan ide. Bahkan ada penghargaan juga lho untuk masukan yang dianggap inovatif.” (hasil wawancara dengan karyawan personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).*

Dari hasil analisa berdasarkan teori dan hasil wawancara di atas, dapat digambarkan bahwa manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang sudah menjalankan peranannya sebagai seorang wirausahawan, tetapi pelaksanaan peranan tersebut masih belum maksimal. Belum maksimalnya peran manajer sebagai seorang wirausahawan berkaitan dengan bentuk dari bagian personalia PT. TELKOM yang sifatnya terpusat atau HR center. Meskipun manajer personalia memiliki kesempatan untuk mengeluarkan ide maupun gagasan berdasarkan apa yang dibutuhkan oleh bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, tetapi manajer tidak dapat secara langsung melakukan penyesuaian terhadap perubahan kondisi di lingkungan kerjanya sebab yang menentukan kebijakan adalah HR center.

#### d) Peran sebagai pemecah masalah

Kemampuan untuk memecahkan masalah haruslah dimiliki oleh seorang manajer. Dalam dunia usaha rentan sekali terjadi hal-hal yang tidak terduga yang seringkali dapat merugikan perusahaan. Masalah-masalah tersebut tidak hanya berasal dari eksternal perusahaan, tetapi sering pula berasal dari lingkungan internal perusahaan itu sendiri. Rustandi dalam Suwandi ([www.damandiri.or.id](http://www.damandiri.or.id)) mengatakan bahwa tidak ada suatu organisasi yang selalu berjalan mulus. Suatu saat pasti akan mengalami gangguan tertentu yang disebabkan perkembangan keadaan. Gangguan itu bukan saja disebabkan keterbatasan pemimpin untuk mengenali situasi, tetapi juga karena pemimpin yang terbaikpun tidak mungkin meramalkan akibat dari seluruh tindakannya. Pendek kata, gangguan itu datang dari suatu hal yang di luar jangkauannya.

Sebagai seorang pemimpin, manajer harus memiliki respon yang cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi setiap masalah yang timbul dalam unit kerjanya agar tidak berlarut-larut dan tidak membawa dampak yang buruk bagi kinerja karyawannya. Respon cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah juga mendukung terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Apabila setiap permasalahan maupun penyimpangan dapat ditanggulangi, maka perusahaan akan terjaga dalam kondisi yang sehat sehingga prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance* dapat terealisasi dengan baik.

Berkaitan dengan peran manajer sebagai pemecah masalah, Bapak Bambang Hermanto selaku manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang mengungkapkan bahwa:

*“Setiap ada permasalahan memang harus segera dipecahkan. Masalah yang seringkali muncul itu soal kompetensi karyawan. Misalnya saja...orang ini kompetensinya kok K4 ya, berarti kan jelek. Dilihat gab-nya apa?Oh..ternyata dia administrasinya kurang, OK kita ikutkan pelatihan administrasi contohnya. Trus ini kompetensinya ko K3, dia komponen terendahnya di presentasi, OK kita ikutkan presentasi. Seperti itu contohnya”* (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).



Pendapat yang lain mengenai peran manajer sebagai pemecah masalah juga diungkapkan oleh salah satu staf personalia bernama Rama seperti berikut:

*“Kalau ada masalah ya pasti cepet diselesaikan Mas. Kalau ada keluhan yang masuk....atau ada karyawan yang pengen mutasi misalnya, pasti kami (karyawan personalia) langsung dipanggil sama Pak Bambang untuk diskusi. Dicarikan jalan keluarnya bersama-sama. Seperti itu....”* (hasil wawancara dengan karyawan personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Dari hasil wawancara di atas terungkap bahwa pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, permasalahan yang seringkali dihadapi adalah masalah kualitas performansi dan kompetensi dari para pegawai. Akan tetapi, karena kinerja karyawan PT. TELKOM seluruhnya sudah tersistem dan terukur dengan baik melalui Sasaran Kinerja Individu (SKI) dan Nilai Kinerja Individu (NKI), maka setiap muncul permasalahan yang berhubungan dengan performansi dan kompetensi karyawan pasti akan dapat segera teridentifikasi. Dengan demikian, manajer personalia dapat segera menganalisa, menemukan sumber permasalahannya dan segera mengambil tindakan untuk mengatasinya.

Setelah menganalisa dari teori maupun hasil wawancara, dapat diperoleh gambaran bahwa melaksanakan peranannya sebagai pemecah masalah, manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang sudah menjelankannya dengan baik. Hal ini tampak dari respon yang cepat dalam menanggapi permasalahan yang muncul dan dalam mengambil tindakan untuk mengatasi suatu masalah, manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang selalu melibatkan dan meminta pendapat dari bawahannya agar keputusan yang diambil benar-benar sesuai.

**e) Peran sebagai pembagi sumber daya**

Dalam peranannya sebagai pembagi sumber daya, manajer memainkan peranan untuk memutuskan kemana sumber daya akan didistribusikan ke bagian-bagian dari organisasinya. Seorang manajer



memiliki kewenangan menggunakan kekuasaan mereka untuk mengalokasikan sumber-sumber daya seperti uang, personalia, material, peralatan, fasilitas-fasilitas dan jasa-jasa. Pelaksanaan peranan ini sangat mendukung untuk melaksanakan prinsip-prinsip dari tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), terutama prinsip akuntabilitas dan kewajaran. Kejelian seorang manajer dalam mengelola dan mendistribusikan sumber daya yang ada sangat dibutuhkan agar keputusan-keputusan yang diambil benar-benar adil dan efisien serta tepat sasaran sehingga pengelolaan perusahaan dapat terlaksana secara efektif.

Bapak Bambang Hermanto selaku manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang memberikan komentar mengenai peran manajer sebagai pembagi sumber daya seperti berikut:

*“Iya, hal ini sama seperti penjelasan saya tadi. Kita harus jeli melihat performasi dan kompetensi dari seorang karyawan. Misalnya si A ini pendidikan elektro, harusnya dia di teknik, tapi dia bakatnya menulis atau dia bakat entertaint contohnya. Dia lebih cocok daripada masuk ke teknik, dia lebih cocok masuk marketing. Dia bikin creat acara-acara sehingga mengumpulkan orang-orang. Itu contoh riilnya”* (hasil wawancara dengan manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Pendapat lain mengenai peran manajer sebagai pembagi sumber daya juga diungkapkan oleh salah satu staf personalia yang bernama Theresia berikut ini:

*“Pak Bambang sudah cukup baik dalam membagi sumber daya. Mas bisa lihat sendiri kondisi kerja di ruangan ini, kondusif kan? Ada saya dengan Pak Budi, ada saya dengan Bu Sri, ada kerja sama yang bagus. Bisa dilihat dari ruangnya juga, penerangannya cukup, nggak terlalu panas...nggak terlalu dingin..ergonomis to? Ada PC masing-masing, ada tempat duduk yang nyaman, berarti kondusif”* (hasil wawancara dengan karyawan personalia PT. TELKOM Kandatel Malang, 17 Juni 2008).

Dalam wawancara dengan manajer maupun staf personalia PT. TELKOM Kandatel Malang terungkap bahwa manajer personalia menilai karyawan tidak hanya dari pendidikannya saja, tetapi dilihat juga kemampuan, minat dan bakatnya. Tujuannya agar dalam

penempatannya nanti benar-benar sesuai dengan minat dan kemampuan yang dimilikinya sehingga kinerja karyawan tersebut optimal. Selain itu, manajer personalia juga cukup jeli dalam menata ruang kerja karyawan. Kondisi dan komposisi ruangan sangat diperhatikan tata letaknya. Mulai dari suhu ruangan yang dibuat ergonomis, fasilitas yang memadai, peralatan kerja yang lengkap, sampai dengan tata letak meja kerja yang diatur sedemikian rupa. Tujuannya adalah agar karyawan merasa nyaman dan dapat berkonsentrasi dalam bekerja.

Berdasarkan hasil analisa dari teori dan data yang terungkap di lapangan, dapat disimpulkan bahwa dalam menjalankan perannya sebagai pembagi sumber daya, manajer personalia PT. TELKOM Kandatel Malang sudah baik dan jeli dalam mengelola sumber daya yang tersedia. Manajer personalia dapat memanfaatkan sumber daya yang dimiliki oleh PT. TELKOM secara optimal, efektif, dan tepat sasaran sehingga kinerja perusahaan dapat semakin meningkat dan efektif.

Setelah melakukan penelitian di lapangan, peneliti memperoleh data, baik melalui observasi maupun wawancara yang dilakukan, secara keseluruhan peneliti memperoleh gambaran bahwa pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang sudah cukup bagus. Seluruh program kerja yang dilakukan sudah tersistem dan terukur dengan baik dan terperinci. Hasil yang telah dicapai ini tidak terlepas dari peran serta manajer personalia yang telah bekerja keras untuk mendukung terlaksananya tata kelola perusahaan yang baik dan sehat.

Manajer personalia telah memainkan peranannya sebagai seorang pemimpin, penghubung, wirausahawan, pemecah masalah, dan juga sebagai pembagi sumber daya dengan baik dan bijaksana. Begitu pula dengan setiap tindakan maupun keputusan yang diambil, selalu mempertimbangkan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance*. Baik itu prinsip transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, maupun prinsip kewajaran.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Pada dasarnya penelitian ini untuk mengungkapkan fakta yang dapat ditemui dan kemudian menganalisisnya berdasarkan teori yang relevan agar dapat memberikan hasil yang akurat. Dalam skripsi ini penulis berusaha untuk menguraikan tentang bagaimana peranan manajer dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada PT TELKOM Kandatel Malang. Hal ini dilakukan dengan terlebih dahulu menguraikan data yang diperoleh dari hasil penelitian dan selanjutnya adalah menginterpretasikan data yang diperoleh tersebut dengan memberikan penilaian berdasarkan pada landasan teori yang relevan, kemudian dapat dilihat bahwa hal tersebut berkaitan erat.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, penulis dapat menyampaikan kesimpulan sebagai berikut:

1. Bahwa pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bagian personalia PT TELKOM Kandatel Malang sudah cukup baik. Hal ini dapat dilihat dari kinerja bagian personalia yang semuanya telah tersistem dan terukur dengan jelas dan terperinci. Setiap tindakan maupun keputusan yang diambil oleh bagian personalia selalu mempertimbangkan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance*.
2. Bahwa dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bagian personalia PT TELKOM Kandatel Malang, manajer personalia memiliki peranan yang cukup penting dalam mewujudkan situasi kerja yang kondusif dan terlaksananya sistem tata kelola perusahaan yang baik dan sehat. Peranan yang dilaksanakan oleh manajer personalia antara lain peran sebagai pemimpin, penghubung, penyebar informasi, pemecah masalah, dan sebagai pembagi sumber daya.
3. Bahwa peranan manajer personalia dalam mendukung pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik tampak pada setiap tindakan dan arahan yang diberikan kepada bawahannya yang selalu mengacu pada sistem yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan prinsip-prinsip dari *Good Corporate Governance*. Bentuk tindakan dan arahan yang dilakukan oleh manajer personalia diantaranya



transparansi dan kewajaran dalam penetapan gaji dan bonus pegawai, sistem penilaian kinerja dan kompetensi pegawai, kemandirian dalam mekanisme penunjukan pejabat, sistem *reward and punishment* sesuai dengan kebijakan kompensasi yang berlaku di internal perusahaan, respon yang cepat dalam mengidentifikasi dan mengatasi masalah dan bentuk pertanggungjawaban bagian personalia kepada perusahaan.

4. Bahwa bagian personalia pada PT. TELKOM berbentuk *HR center*, artinya bagian personalia pada PT. TELKOM Kandatel Malang tidak membuat kebijakan apapun dan sifatnya representatif. Hal ini mengakibatkan peran manajer sebagai pemantau dan wirausahawan tidak dapat dilaksanakan dengan baik, sebab analisa dan perumusan kebijakan dilakukan oleh *HR center*. Sedangkan bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang hanya melaksanakan kebijakan yang telah dibuat oleh *HR center*.

#### **B. Saran**

Dari hasil penelitian tersebut, peneliti menyumbangkan saran yang bisa dipertimbangkan oleh PT TELKOM Kandatel Malang untuk meningkatkan peranan manajer dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* yaitu manajer personalia PT TELKOM Kandatel Malang hendaknya terus mengikuti informasi mengenai perkembangan bisnis InfoCom dan informasi tentang *Good Corporate Governance* dan ilmu pengetahuan tentang manajerial. Meskipun saat ini pelaksanaan *Good Corporate Governance* pada bagian personalia PT. TELKOM Kandatel Malang sudah baik dan manajer personalia telah menjalankan perannya untuk mendukung terlaksananya prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik, tetapi dalam persaingan usaha yang semakin fleksibel maka kondisi perusahaan dapat berubah-ubah setiap waktu sesuai dengan kebutuhan. Oleh karena itu, peran manajer sebagai pemantau dan seorang wirausahawan harus semakin ditingkatkan agar manajer dapat mengetahui setiap perkembangan yang terjadi sehingga dapat menemukan ide maupun gagasan baru untuk memajukan organisasinya dan mengadakan penyesuaian terhadap perubahan kondisi lingkungannya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, F. 2000. *Metodologi Penelitian Sosial dalam Bidang Ilmu Administrasi dan Pemerintahan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Amirullah dan Hanafi, Rindyah. 2001. *Pengantar Manajemen*. Malang: UM Press.
- Arikunto, Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Handoko, T. Hani. 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen: Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Ilyas, Yaslis. 2003. *Kiat Sukses Manajemen Tim kerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia: Cara Praktis Mendeteksi Dimensi-Dimensi Kerja Karyawan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kartono K. 2004. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kurniawan, Adif Hidayat. 2007. *Penerapan Good Corporate Governance untuk Meningkatkan Kinerja BUMN (Studi Kasus pada PG. Semboro, Jember)*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ekonomi Universitas Brawijaya.
- Kusnadi, HMA.1990. *Pengantar Manajemen*. Malang: Unibraw
- Mardiasmo. 2002. *Otonomi dan Manajemen Keuangan Daerah*. Yogyakarta: Andi.
- Miles dan Huberman, 1992. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahayu, Sulistiyawati Diah. 2003. *Peranan Manajer dalam Memotivasi karyawan (Studi pada Bagian TUK PT. PG. Krebet Baru Bululawang Malang)*. Skripsi tidak diterbitkan. Malang: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.



- Sabardi, Agus. 1992. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Siagian, S P. 1998. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Singarimbun, Masri dan Sofyan Efendi. 1995. *Metode Penelitian Survey*. Jakarta: PT. Pustaka LP3ES Indonesia.
- Sugiyono. 2005. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistiyani, Ambar Teguh. 2004. *Memahami Good Governance dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gava Media.
- Surya, Indra, dan Ivan Yustiavandana. 2006. *Penerapan Good Corporate Governance: mengesampingkan Hak-hak Istimewa demi Kelangsungan Usaha*. Jakarta: Kencana.
- Tim Penyusun Kamus Pusat Pembinaan dan Pengembangan Bahas Indonesia. 1997. *Kamus Besar Bahasa Indonesia*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Thoha. 1990. *Pembinaan Organisasi*. Jakarta: Rajawali.
- Winardi. 1993. *Manajer dan manajemen*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Winardi. 2000. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.

**Data Internet:**

- Admin, 2007, “Prinsip-prinsip Good Governance”, [www.governance-indonesia.com](http://www.governance-indonesia.com)
- “Corporate Governance: Tata Kelola Perusahaan”, 2005, [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id).
- “Indeks Persepsi Korupsi Indonesia 2006 Naik”, 2006, [www.kpk.go.id](http://www.kpk.go.id)
- “Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Nomor: KEP-117/M-MBU/2002”, [www.bumn.go.id](http://www.bumn.go.id)
- Maksum, Azhar, 2005, “Tinjauan Atas Good Corporate Governance di Indonesia”, [www.usu.ac.id](http://www.usu.ac.id)
- “Manajemen”, 2008, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- “Peran-peran Manajerial Mintzberg”, [www.elearning.unej.ac.id](http://www.elearning.unej.ac.id)
- “What is Corporate Governance”, 2006, [www.fcgi.or.id](http://www.fcgi.or.id)