

**PERAN *HUMAN RESOURCES DEPARTEMENT (HRD)* DALAM
MENGEMBANGKAN FUNGSI *CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY (CSR)* DAN
ETIKA ISLAMI DALAM ORGANISASI**

Cucu Komala

Program Studi Ekonomi Syariah, UIN Sunan Gunung Djati Bandung, Indonesia

cucukomala82@gmail.com

ABSTRACT

Human resource development (HRD) is increasingly expected to play a facilitative role in sustainable corporate social responsibility and ethics in organizations. However, there is also significant skepticism regarding HRD's ability to make contributions to these fields. The company's value will grow in a sustainable manner, if the company does not only pay attention to profitability, but also guarantees the company's social and environmental dimensions. The role of HRD is criticized for moving away from its mission to advocate human values in organizations. At the same time ensuring that the company or organization is able to run well in accordance with business ethics in order to form a company that has credibility, responsibility, transparency, independence and fairness. This article describes the framework of activities used by HRD in its role on social and ethical aspects of Islam as a sustainable work culture This research method is a systematic literature review method by synthesizing research results that are related to the topic or study discussed. implementation of Islamic values in the world of work and is significantly successful, because through ethical work a person can express himself and contribute to the community. The role of HRD is an inseparable part in building CSR and Islamic ethics that have guiding values right for the organization.

Keywords: *HRD, CSR and Islamic Ethics*

ABSTRAK

Pengembangan sumber daya manusia (HRD) semakin diharapkan untuk memainkan peran fasilitatif dalam tanggung jawab sosial dan etika perusahaan yang berkelanjutan dalam organisasi. Namun, ada juga skeptisisme yang signifikan mengenai kemampuan HRD untuk memberikan kontribusi di bidang ini. Nilai perusahaan akan tumbuh secara berkelanjutan, jika perusahaan tidak hanya memperhatikan profitabilitas, tetapi juga menjamin dimensi sosial dan lingkungan perusahaan. Peran HRD dikritik karena menjauh dari misinya untuk mengadvokasi nilai-nilai kemanusiaan dalam organisasi. Sekaligus memastikan bahwa perusahaan atau organisasi dapat berjalan dengan baik sesuai dengan etika bisnis untuk membentuk perusahaan yang memiliki kredibilitas, tanggung jawab, transparansi, kemandirian dan kewajaran. Artikel ini menjelaskan kerangka kegiatan yang digunakan HRD dalam perannya pada aspek sosial dan etika Islam sebagai budaya kerja yang berkelanjutan. Metode penelitian ini merupakan metode tinjauan pustaka sistematis dengan mensintesis hasil penelitian yang berkaitan dengan topik atau kajian yang dibahas. Penerapan nilai-nilai Islam dalam dunia kerja dan berhasil secara signifikan, karena melalui etika kerja seseorang dapat mengekspresikan dirinya dan berkontribusi kepada

masyarakat. Peran HRD merupakan bagian yang tidak terpisahkan dalam membangun CSR dan etika Islam yang mempunyai nilai-nilai tuntunan yang tepat bagi masyarakat. organisasi.

Kata Kunci: HRD, CSR dan Etika Islam

PENDAHULUAN

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dipandang memiliki peran dalam membantu organisasi mencapai tujuan sosial, lingkungan, dan ekonomi. SDM yang unggul merupakan modal utama dalam membangun organisasi yang baik terlebih sebuah perusahaan yang didalamnya terdapat tujuan atau capaian. Tanpa adanya SDM yang handal dan terampil ketercapaian *output* atau *outcome* perusahaan dalam meraih *benefit* niscaya tidak akan terwujud. Untuk membangun atau menciptakan SDM yang unggul dan bermutu perlu adanya sistem seleksi yang baik dan terukur yang dilakukan oleh tim yang handal dan *credible* sehingga SDM yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria yang diinginkan. Penghargaan dan sanksi (*Reward dan Punishment*) diterapkan secara adil. Peran SDM adalah untuk melihat bahwa karyawan dihargai dengan perilaku etis, sehingga ekspektasi etika tidak dilihat hanya sebagai tambahan, beban tanpa kompensasi. Tentu saja, imbalan untuk perilaku etis bisa dilakukan secara linear. SDM yang ada merupakan modal dasar yang tentunya perlu diperhatikan dengan baik sehingga apa yang mereka kerjakan sesuai dengan apa yang mereka dapatkan yang sesuai dengan hak dan martabatnya sebagai seorang karyawan.

Keberlangsungan suatu organisasi dipengaruhi oleh beberapa faktor salah satunya kebermanfaatan suatu organisasi bagi kehidupan masyarakat sekitar yang secara tidak langsung menerima dampak dari keberadaan organisasi/ perusahaan tersebut. Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) perlu *dimanage* dengan baik sehingga kebijakan tersebut bukan sekedar melaksanakan kewajiban saja namun perlu ada capaian tersendiri (Garavan & McGuire, 2010). Penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara manajemen sumber daya manusia (SDM) dan praktik organisasi kerja dan hasil inovasi. Namun, temuan ini menunjukkan bahwa mekanisme kausal dari tautan ini belum sepenuhnya dipahami. Dibutuhkan peran maksimal dari HRD dalam meng *hire* sumber daya manusia yang ada melalui peranan HRD dalam mengelola, meningkatkan kemampuan kerja pegawai dan melaksanakan tugas lainnya dalam hal sumber daya manusia (Garavan & McGuire, 2010).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) semakin diharapkan untuk memainkan peran fasilitatif dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) yang keberlanjutan, dan

etika dalam organisasi. CSR menjadi bagian dari strategi, proses, dan budaya perusahaan. Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah untuk mempromosikan pengembangan individu dan organisasi. Namun, para sarjana kritis telah menyuarakan keprihatinan bahwa pendekatan dominan untuk HRD cenderung mendukung pengembangan organisasi yang berorientasi pada kinerja. Perdebatan tentang apakah HRD harus memprioritaskan organisasi atau individu mengarah ke pertanyaan selanjutnya tentang perspektif etika HRD. Para profesional HRD harus menunjukkan kepemimpinan dengan melakukan hal-hal yang benar yang pada akhirnya membantu memastikan kemajuan dan kontribusi HRD yang berkelanjutan. HRD telah muncul dari dalam dua tradisi yang berbeda: satu yang fungsionalis dan menekankan kinerja dan yang lainnya menekankan pendidikan dan pengembangan manusia (Garavan & McGuire, 2010). HRD dapat menjadi bagian penting dan memberi kontribusi positif dalam pengembangan CSR yang berkelanjutan, dan etika islam. Secara umum kinerja HRD dan CSR fokus pada "*triple bottom line*" (ekonomi, sosial, dan lingkungan) untuk mencapai tujuan organisasi yang berkelanjutan...(Garavan & McGuire, 2010).

Peran HRD dan SHRD secara langsung atau tidak langsung mempengaruhi budaya organisasi dan iklim kerja apa yang mereka perankan baik berupa regulasi atau tindakan praktis. Pemahaman tentang etika kerja dan etika tanggung jawab menjadi bagian terpenting dalam memainkan fungsi dan perannya. Etika berfokus pada perilaku yang tidak perlu dikodifikasikan oleh hukum tetapi dianggap oleh organisasi sebagai hal yang penting bagi masyarakat dan semua pemangku kepentingan. Mereka akan senantiasa memainkan perannya dengan baik tanpa mengedepankan kepentingnya semata namun selalu mengevaluasi diri terhadap hal yang pernah dilakukannya. Perilaku etis berfokus pada isu-isu baik, buruk, benar, dan salah. Organisasi menggunakan berbagai strategi untuk membentuk perilaku etis (Garavan & McGuire, 2010). Motivasi utama untuk menerapkan strategi ini adalah untuk memastikan bahwa karyawan melakukan peran pekerjaan mereka secara etis. artikel ini focus pada bagaimana pengembangan HRD dalam menanamkan CSR dan etika Islam dalam berorganisasi. HRD tampaknya hanya sedikit terlibat atau tertarik pada kegiatan CSR perusahaan (Fenwick & Bierema, 2008). Hal ini tentu perlu ditemukan faktor penyebabnya karena HRD seharusnya memiliki peran ganda dalam aspek organisasi dan peran sosial kemanusiaan.

Etos kerja Islam memiliki efek positif pada kepuasan kerja dan komitmen organisasi, padahal tidak ada bukti signifikan tentang pengaruh etos kerja Islam terhadap niat berhenti dari pekerjaan (Rokhman, 2010). Selain itu, untuk meningkatkan kepuasan kerja dan

komitmen organisasi, manajer perlu mendukung etika kerja Islami dalam organisasi mereka. Dengan demikian, manajer dapat memastikan bahwa setiap karyawan harus secara aktif berpartisipasi dalam program pendidikan dan pelatihan yang lebih menekankan pada penerapan moralitas dan nilai-nilai Islam dalam tempat kerja (Rokhman, 2010). Peran bisnis HRD sangat kompleks disamping ia memainkan fungsi sentral dalam ketercapaian tujuan organisasi dan peran social perusahaan terhadap lingkungan sekitar. Berdasarkan uraian ini perlu adanya model yang mampu mewujudkan balancing kedua peran tersebut. Paper ini bertujuan untuk mengungkap peran HRD dalam menanamkan CSR dan Etika Islami dalam organisasi.

METODE

Metode penulisan ini merupakan metode studi pustaka berdasarkan kajian teori dan praktek dan kajian berdasarkan hasil-hasil riset. Pada studi pustaka diuraikan tentang teori-teori HRD, CSR dan etika islam organisasi, sedangkan kajian berbasis riset merupakan telaah dari hasil-hasil riset yang telah diuji dan divalidasi berdasarkan kejadian empiris.

Keterbatasan

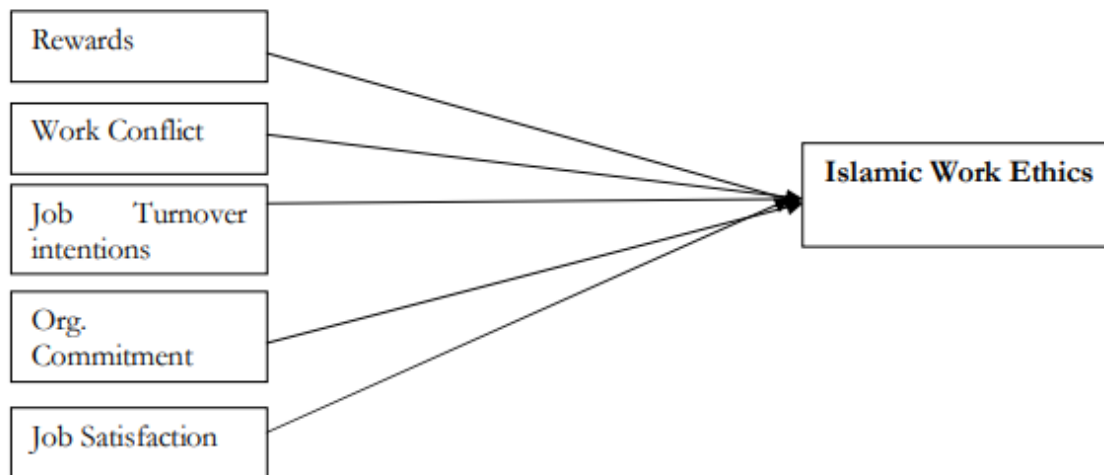
HRD bukan merupakan hal yang baru, namun bagaimana peranannya dapat menciptakan iklim organisasi yang baik dan terstruktur menghasilkan output dan outcome yang tepat sasaran sesuai dengan target dan tujuan organisasi. Untuk menjawab tantangan pasar global sekaligus meningkatkan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) diharapkan adanya perubahan dan transformasi peran dan fungsi sumber daya manusia dari bersifat mendasar dan tradisional menjadi peran dan fungsi bisnis dan strategis. Fokus paper ini pada aspek peran internal dan eksternal. Pada aspek internal berfokus pada pengembangan potensi kompetensi karyawan dalam menciptakan sumber daya manusia yang beretika islami berdasarkan fakta hasil riset yang didukung oleh teori-teori pengembangan HRD. Pada aspek eksternal pengembangan sosial yang berperan dalam mengembangkan fungsi CSR yang fokus pada "*triple bottom line*" (ekonomi, sosial, dan lingkungan).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Etika Kerja Islami

Menurut Beekun (1997), Etika Islam adalah satu kesatuan dalam moral dan prinsip kebaikan, yang membedakan antara dua yang benar dari yang salah. Tujuan etika

kerja islami adalah untuk mempengaruhi dan membentuk partisipasi dan karakteristik seseorang di tempat kerja. Keberhasilan kerja seseorang dengan melalui nilai-nilai islam dapat mengekspresikan dirinya dan berkontribusi kepada masyarakat (Syed & Ali, 2010). Prinsip-prinsip Islam mencakup semua prospek kehidupan termasuk bekerja dalam organisasi. Dampak gaya manajemen yang digunakan dalam organisasi memainkan peran penting dalam komitmen karyawan terhadap pekerjaannya. Terdapat dampak yang signifikan dari etika kerja Islam pada komitmen organisasi, kepuasan kerja dan penghargaan, bahkan etika kerja Islam tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan niat untuk keluar dari pekerjaan. Dari tujuh, hanya tiga hipotesis yang mendukung sepenuhnya, sedangkan dua mendukung sebagian, sedangkan jumlah hipotesis yang ditolak adalah dua. Etika kerja Islami adalah sumber untuk membangun moral yang lebih besar pada karyawan sehingga menghasilkan kepuasan kerja yang lebih besar. Mengadopsi etika kerja Islam dapat meningkatkan komitmen organisasi, sumber motivasi serta mengurangi niat negatif untuk berhenti dari pekerjaan (Nurhidayah, 2018)



Gambar 1 conceptual frame work for Islmic work Ethics

Berdasarkan gambar 1 menunjukkan kerangka kerja konseptual untuk studi tentang peran etika Islam dalam pekerjaan. Ada empat variabel independen yaitu penghargaan, konflik pekerjaan, niat pergantian pekerjaan, komitmen organisasi dan kepuasan kerja sementara Etos Kerja Islami diambil sebagai variabel dependen (Nurhidayah, 2018). Islamic Work Ethics (IWE) dalam organisasi dapat meningkatkan moral staf, tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, peningkatan produktivitas dan pengurangan tingkat stres. Tanggung jawab seorang manajer sumber daya manusia adalah menghindari konflik peran. Manager dengan

jelas mendefinisikan semua tanggung jawab dan peran untuk karyawan. Hal ini dilakukan dengan menetapkan garis wewenang yang tidak ambigu dan pedoman kerja yang jelas sehingga pekerja dapat melaksanakan tugas yang diberikan. Arahan harus datang dari mereka yang menduduki posisi senior. Organisasi atau perusahaan disarankan agar dapat mempertimbangkan IWE dalam misi dan visi organisasi untuk menyediakan platform berdasarkan prinsip-prinsip Islam. Prinsip-prinsip tersebut dapat menghasilkan tingkat pekerjaan yang lebih baik, kepuasan di antara karyawan dan keunggulan dalam fungsi organisasi. Karena hasil ini menunjukkan ada dampak positif IWE pada kepuasan kerja, motivasi, dan komitmen organisasi karyawan. Dengan demikian pemerintah serta organisasi sektor swasta mengadopsi dan mengikuti IWE untuk produktivitas dan kepuasan karyawan yang lebih baik. Hasil penelitian ini memiliki beberapa implikasi untuk organisasi sektor jasa serta untuk usaha kecil.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat dijelaskan bahwa Etika Kerja Islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap altruisme. Jika semakin tinggi Etos Kerja Islami dimiliki oleh seseorang dalam organisasi, akan mempengaruhi tingkat altruisme atau sikap sukarela seseorang. Demikian pula, semakin rendah Etika Kerja Islami yang dimiliki seseorang dalam organisasi akan melakukannya mempengaruhi tingkat altruisme. Komitmen afektif memiliki efek signifikan pada altruisme. Ini berarti semakin tinggi komitmen afektif dalam organisasi, akan mempengaruhi altruisme. Demikian pula, semakin rendah tingkat komitmen afektif seseorang, tingkat altruisme lebih rendah dalam organisasi Etika kerja Islam memiliki pengaruh yang signifikan terhadap pengetahuan sikap saling berbagi. Etika yang dimiliki seseorang, tentu akan mempengaruhi pengetahuannya berbagi. Demikian pula, semakin rendah perilaku etika kerja Islami yang dimiliki seseorang, tingkat pengetahuan berbagi dan perilaku akan lebih rendah. Etika kerja Islam memiliki pengaruh langsung dan tidak langsung terhadap komitmen organisasi. Pengaruh tidak langsung etika kerja Islam pada komitmen organisasi lebih rendah daripada yang langsung. Etika kerja Islami dapat meningkatkan komitmen organisasi secara tidak langsung melalui kepuasan kerja. Sementara itu, pengaruh total tidak langsung etika kerja Islam pada komitmen organisasi lebih kecil dari yang langsung (Siswanto, Setiani, & Syakur, 2019).

Pernyataan ini didukung oleh Indriasari (2013) menjelaskan bahwa komitmen afektif tim tidak memiliki pengaruh signifikan pada berbagi pengetahuan. Altruisme memiliki pengaruh signifikan terhadap perilaku berbagi pengetahuan. Ini berarti semakin tinggi altruisme yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi levelnya perilaku berbagi pengetahuan. Demikian pula, semakin rendah perilaku altruisme seseorang kemudian

mempengaruhi level perilaku berbagi pengetahuan. Altruisme tidak memiliki efek sebagai mediasi antara etos kerja Islam menuju pengetahuan perilaku berbagi. Ini bisa dilihat dari hasil uji analisis efek langsung dan tidak langsung diperoleh, dimana pengaruh langsung lebih besar daripada efek tidak langsung. Altruisme pengaruh sebagai mediasi antara komitmen afektif untuk perilaku berbagi pengetahuan. Ini bisa dilihat dari hasilnya dari uji analisis efek langsung dan tidak langsung yang diperoleh, di mana efek tidak langsung lebih besar daripada efek langsung (Nurhidayah, 2018).

Peran HRD Dalam Aspek Moral

HRD meliputi serangkaian kegiatan yang luas dalam meningkatkan kinerja individu dan tim dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan dipandang sebagai aktivitas yang berkesinambungan, untuk memperoleh kualifikasi perusahaan di masa depan. Akibatnya, fokus perhatian telah bergeser dari apa yang dilakukan seorang pimpinan, ke apa yang anggota membutuhkan. Tujuan akhir dari proses pelatihan dan pengembangan sebagai pembentukan pembelajaran organisasi, yang secara konstan meninjau kekurangan dan kelebihan perusahaan serta menyesuaikan kegiatannya meningkatkan keunggulan bersaingnya (*competitive advantage*). Manajemen sumber daya manusia merupakan wilayah yang kaya akan dilema etika dan etis yang dapat dianalisis menggunakan kerangka kerja lima prinsip moral.

Lima prinsip moral dapat diringkas secara singkat sebagai berikut; *Pertama*, hasil tindakan yang paling baik adalah paling tidak merugikan orang yang terpengaruh oleh tindakan tersebut. *Kedua*, orang yang melakukan tindakan harus memiliki hak moral untuk melakukannya ambil tindakan. *Ketiga*, tindakan tersebut harus menghasilkan distribusi yang baik dan tidak merugikan bagi semua orang yang terpengaruh oleh tindakan tersebut. *Keempat*, tindakan harus menunjukkan kepedulian terhadap jaringan orang-orang yang terpengaruh oleh tindakan dan harus memelihara hubungan di antara orang-orang yang terkena dampak. *Kelima*, tindakan harus digambarkan sebagai kebajikan dan bukan kejahatan. (Schumann, 2001).

Lima prinsip moral dalam kerangka kerja adalah prinsip umum yang telah dikembangkan dan dipelajari oleh para filsuf. Prinsip-prinsip itu juga yang biasa digunakan sebagai landasan orang untuk menyelesaikan masalah etika. Masing-masing dari lima prinsip tersebut menganalisis etika dari sudut pandang yang berbeda. Dengan demikian, dengan menggabungkan lima prinsip ke dalam suatu kerangka kerja yang cenderung lengkap. Tantangan bagi penulis di masa depan tentang masalah etika manajemen sumber

Available at: <http://journal.uhamka.ac.id/index.php/jei>

daya manusia, dan tantangan bagi seorang manajer sumber daya manusia adalah menerapkan kerangka kerja untuk masalah-masalah praktis dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Misalnya, kerangka kerja dapat digunakan untuk menganalisis subjek etika yang beragam seperti berikut apakah etika dapat menurunkan nilai perusahaan (Schumann, 2001). Pimpinan memiliki peranan dalam pengembangan moral karyawan. Hubungan antara pengembangan moral pemimpin dan iklim etika dimoderasi dipengaruhi oleh dua factor, yaitu; sejauh mana pemimpin memanfaatkan perkembangan moral kognitifnya (yaitu, kapasitas untuk alasan etis), dan usia organisasi. Secara khusus, pengaruh pemimpin yang memanfaatkan perkembangan moral tinggi dan kuat untuk pemimpin, tindakan moralnya cenderung konsisten dengan alasan moral mereka (Schminke, Ambrose, & Neubaum, 2005).

Analisis masalah etika manajemen sumber daya manusia akan membantu manajer memahami apa yang membedakan etika dari perilaku yang tidak etis. Seperti disebutkan sebelumnya, manajer memiliki kewajiban untuk melindungi kepentingan bisnis serta mematuhi hukum dan etika. Karena itu, jika mereka harus memenuhi persyaratan etika, maka mereka memiliki kewajiban untuk belajar bagaimana menerapkan kerangka kerja moral yang konsisten dan komprehensif. Salah satu upaya manajemen sumber daya dalam meningkatkan moral karyawan adalah *pertama*, dengan memberikan kemudahan akses berkomunikasi dengan pimpinan untuk menyampaikan kesan dan saran sehingga terjalin komunikasi yang baik antara keduanya. *Kedua* dengan mengenali dan menghargai peningkatan kinerja atau berhasil mencapai sasaran. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan utama atau senior, tetapi juga memotivasi karyawan lain untuk meningkatkan kinerja mereka sendiri dalam upaya untuk bersaing dan ketiga menjadi pendengar yang baik, memposisikan diri mendengarkan saran, keluh kesah dan harapan terhadap situasi yang terjadi pada suatu organisasi. Akhirnya, selain dari hal-hal yang dapat dilakukan secara proaktif untuk menjadi spesialis SDM yang lebih baik ketika bertindak dalam peran manajerial, pimpinan perlu memperhatikan masukan dan pendapat karyawan.

Pertama, prinsip ini berfokus secara eksklusif pada penilaian etika tindakan dalam hal hasil yang dihasilkan oleh tindakan (dalam hal sarana vs tujuan, ia berfokus secara eksklusif pada tujuan, bukan sarana). Kedua, itu manfaat dan biaya yang dihasilkan oleh tindakan tidak diperiksa dari perspektif pembuat keputusan; sebaliknya, semua manfaat dan biaya yang dikenakan kepada siapa pun yang dipengaruhi oleh tindakan dihitung (manfaat dan biaya sosial, bukan manfaat dan biaya pribadi). Ketiga, manfaat dan biaya termasuk segala jenis kebaikan atau bahaya, termasuk hal-hal yang mungkin sulit untuk dinilai dengan

cara yang tidak kontroversial (misalnya, nilai kehidupan manusia). Keempat, manfaat dan biaya yang harus dihitung termasuk yang bertambah pada saat ini maupun yang bertambah di masa depan; manfaat dan biaya masa depan didiskontokan ke nilai kini. Kelima, tidak cukup bahwa tindakan itu lebih baik daripada merugikan; melainkan tindakan harus melakukan yang paling baik dan paling tidak berbahaya agar dianggap etis. Kemungkinan kritik terhadap utilitarianisme adalah asumsi.

Artikel ini berharap dapat membantu manajer memahami bagaimana menggunakan kerangka moral kerja yang berdasarkan lima prinsip moral yang saling melengkapi. Program perilaku etis biasanya dikomunikasikan kepada karyawan melalui kode dan dokumen kebijakan, program pelatihan formal, dan pesan dari manajemen senior. Program etika juga sering menyediakan sarana bagi karyawan untuk berkomunikasi dengan manajemen, kadang-kadang secara anonim melalui telepon "*hotline*". Perangkat komunikasi ini digunakan untuk melaporkan masalah etika atau hukum yang nyata atau yang dirasakan, untuk meminta nasihat dan konseling, atau keduanya. Selain itu prosedur ini digunakan untuk memonitor perilaku sehingga memberi penghargaan pada perilaku etis dan / atau mendisiplinkan perilaku tidak etis.

Mengembangkan peraturan dan kebijakan, dan melatih karyawan tentang kebijakan itu, tampaknya menjadi cara yang efektif dan efisien untuk memenuhi tidak nya harapan pemerintah, tetapi juga untuk menandai niat yang bertanggung jawab kepada pengamat dan kritik eksternal lainnya (mis., Organisasi media). Beberapa perusahaan, pada kenyataannya, hanya membeli paket kebijakan, peraturan, dan prosedur pemantauan dari luar konsultasi eksternal. Di beberapa organisasi, misalnya, kode etik ditulis oleh orang luar, pelatihan etika disediakan oleh konsultan, dan panggilan telepon etika dijawab oleh staf perusahaan perusahaan swasta yang menyediakan layanan ini.

Akhirnya, program yang sangat berorientasi pada kepatuhan dapat ditafsirkan sebagai mencerminkan ketidakpercayaan, dan kecurigaan bahwa karyawan tidak kompeten secara etis, daripada dukungan bagi karyawan. Hasilnya bisa rasa ketidakadilan prosedural: tuduhan tersirat tanpa adanya bukti dan suara. Sebaliknya, ketika orientasi nilai adalah yang utama dalam program etika yang juga termasuk elemen kepatuhan, persepsi karyawan tentang dukungan organisasi lebih mungkin. Tugas utama program ini bukan untuk mendisiplinkan, tetapi untuk mendorong pengembangan nilai-nilai etika bersama yang bermakna di dalam organisasi. Dalam program berorientasi nilai, penekanannya adalah pada kegiatan yang membantu karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan nasihat dan

konseling etis, dan mendukung pengembangan konsensus tentang apa yang merupakan perilaku bisnis yang tepat (Schubert & Ginsburg, 2000).

Peran HRD dalam mengembangkan fungsi CSR

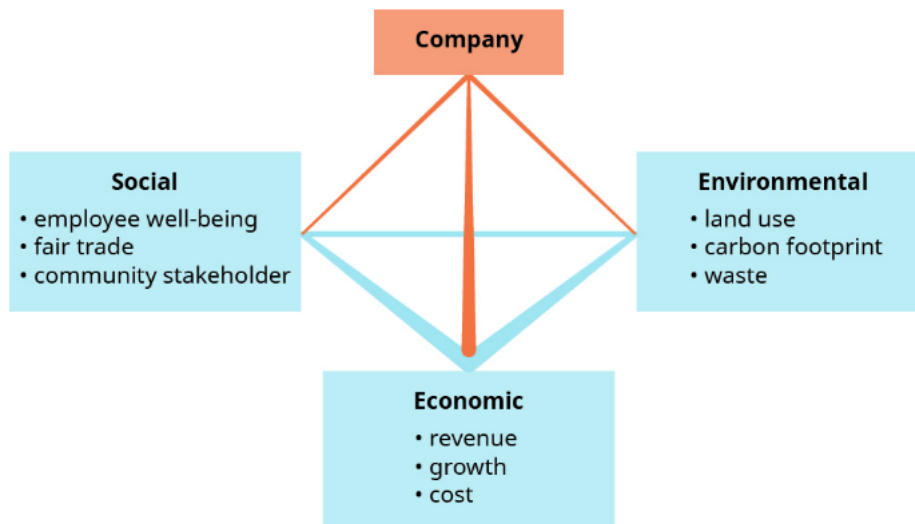
Definisi CSR adalah hal biasa dalam literatur. McWilliams dan Siegel (2001) mendefinisikan CSR sebagai “tindakan memajukan beberapa kebaikan sosial, di luar kepentingan perusahaan dan apa yang disyaratkan oleh hukum CSR tidak hanya sekedar menaati hukum ”(hlm. 117). Maignan dan Ralston (2002), sebaliknya, mendefinisikannya dalam hal memotivasi prinsip-prinsip yang didorong oleh nilai-nilai, pemangku kepentingan, dan kinerja dan proses termasuk program dan kegiatan seperti sponsor, kode etik, kegiatan filantropi, dan pemangku kepentingan. HRD dapat memainkan peran penting dalam konteks ini. HRD memiliki di dalamnya *tool kit* seperangkat pengetahuan dan strategi dalam melaksanakan perubahan, mengubah budaya organisasi, terlibat dengan pemangku kepentingan organisasi, dan mengembangkan strategi dan tindakan nyata. Kenyataannya banyak organisasi menganggap CSR hanya terlibat dalam kegiatan filantropis atau memberikan sumbangan. Namun, ini melibatkan sesuatu yang lebih dari kegiatan bersifat simbolis.

CSR sendiri sangat berkaitan dengan pembangunan berkelanjutan (*Sustainable Development*) perusahaan sebelum melakukan suatu kegiatan, harus berdasarkan atas keputusan yang tak hanya terorientasi pada aspek ekonomi, melainkan harus memikirkan dampak sosial serta lingkungan yang bisa ditimbulkan oleh keputusan tersebut. Manfaat utama bagi perusahaan yang menerapkan CSR (Hohnen, 2007) meliputi:

- Secara efektif mengelola risiko tata kelola, hukum, sosial, lingkungan, ekonomi, dan lainnya dalam lingkungan pasar yang semakin kompleks, meningkatkan keamanan pasokan dan stabilitas pasar secara keseluruhan. Mempertimbangkan kepentingan pihak yang peduli tentang dampak perusahaan adalah salah satu cara yang lebih baik mengantisipasi dan mengelola risiko.
- Meningkatkan manajemen reputasi. Reputasi, atau ekuitas merek, didasarkan pada nilai-nilai seperti kepercayaan, kredibilitas, keandalan, kualitas dan konsistensi.
- Peningkatan inovasi, daya saing dan penentuan posisi pasar. CSR dalam memanfaatkan peluang dan menghindari risiko. Menarik umpan balik dari pemangku kepentingan yang beragam dapat menjadi sumber ide yang kaya untuk produk, proses dan pasar baru, yang menghasilkan keunggulan kompetitif. Misalnya, suatu perusahaan dapat disertifikasi

untuk standar lingkungan dan sosial sehingga dapat menjadi pemasok bagi pengecer tertentu.

- "Izin sosial" yang lebih kuat untuk beroperasi di masyarakat. Peningkatan pemahaman warga dan pemangku kepentingan tentang perusahaan dan tujuan serta kegiatannya diterjemahkan ke dalam hubungan pemangku kepentingan yang lebih baik. CSR dapat membantu membangun "kapita social".
- Akses ke modal. Lembaga keuangan semakin memasukkan kriteria sosial dan lingkungan ke dalam penilaian perusahaan. Ketika membuat keputusan tentang di mana menempatkan uang mereka, investor mencari indikator manajemen CSR yang efektif. Sebuah rencana bisnis yang menggabungkan pendekatan CSR yang baik sering dipandang sebagai proksi untuk manajemen yang baik.



Gambar 2. Keterkaitan Tiga komponen dari triple bottom line (TBL)

Konsep TBL mengakui bahwa pemangku kepentingan eksternal menganggapnya sebagai tanggung jawab perusahaan untuk menghasilkan uang. Jika meningkatnya kekayaan merusak lingkungan atau membuat orang sakit, masyarakat menuntut agar perusahaan merevisi metodenya atau meninggalkan komunitas. Masyarakat, bisnis, dan pemerintah telah menyadari bahwa semua pemangku kepentingan harus bekerja untuk kebaikan bersama. Dalam bertindak sesuai dengan model TBL dan mempromosikan tindakan semacam itu, banyak perusahaan telah menginvestasikan kembali keuntungan mereka yang pada akhirnya dapat mengarah pada pengembangan sistem ekonomi yang berkelanjutan.

Prinsip responsibility dalam perusahaan lebih mencerminkan *stakeholders-driven concept*. Guna mewujudkan prinsip ini maka peran yang harus dimainkan oleh HRD dalam CSR sebagai agen perubahan (*change agent*) dan *employee champion*. (Khalik, 2013). Peran HRD yang diperlukan guna mewujudkan CSR dalam aktifitas bisnis perusahaan adalah peran HRD sebagai *change agent* peran tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk (1) melakukan sosialisasi pentingnya CSR sebagai bagian dari strategi bisnis perusahaan, (2) management team membuat produk dan jasa yang ramah lingkungan, (3) membuat produk dan jasa yang didasarkan pada kaidah-kaidah sosial dan prinsip-prinsip Hak Asasi Manusia (4) management team membuat kebijakan mengenai peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar perusahaan, secara financial, technical maupun management, dan (5) management team berusaha untuk membuat kebijakan perusahaan yang berorientasi pada kepedulian terhadap lingkungan.

Kebijakan dan Praktik HRD

Kebijakan dan praktik merupakan inisiatif utama yang dapat digunakan HRD untuk menginternalisasi inisiatif tanggung jawab sosial CSR, dan masalah etika mencapai daya tarik dalam organisasi dan akhirnya diinternalisasi. HRD dapat memainkan peran utama dalam mengembangkan keterampilan individu untuk membangun hubungan dengan berbagai pemangku kepentingan serta memahami dampak organisasi pada berbagai dimensi masyarakat. HRD juga dapat membantu membangun kompetensi organisasi yang berkelanjutan dalam jangka panjang dan tujuan bisnis jangka pendek. Serangkaian praktik yang efektif memungkinkan organisasi mengintegrasikan kegiatan yang bertanggung jawab sosial dan kinerja organisasi. Kemampuan untuk membantu anggota organisasi untuk bekerja dalam tim lintas fungsi juga merupakan kontribusi lain yang bernilai. Banyak inisiatif CSR bersifat lintas fungsional dan melibatkan pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Program yang sangat berorientasi pada kepatuhan dapat ditafsirkan sebagai cerminan ketidakpercayaan, dan kecurigaan bahwa karyawan tidak kompeten secara etis, daripada dukungan bagi karyawan. Mencurigai karyawan, bisa berupa rasa ketidakadilan prosedural, tuduhan tersirat tanpa adanya bukti dan suara. Sebaliknya, ketika orientasi utama pada nilai dalam program etika yang juga termasuk elemen kepatuhan, persepsi karyawan tentang dukungan organisasi lebih mungkin. Tugas utama program ini bukan untuk mendisiplinkan, tetapi untuk mendorong pengembangan nilai-nilai etika bersama yang bermakna di dalam organisasi. Dalam program berorientasi nilai, penekanannya adalah pada kegiatan yang

membantu karyawan dalam pengambilan keputusan, memberikan nasihat dan konseling etis, dan mendukung pengembangan konsensus tentang apa yang merupakan perilaku bisnis yang tepat.

Penelitian menunjukkan bahwa program etika lebih efektif ketika mereka terintegrasi erat dengan aspek lain dari budaya etis seperti proses pengambilan keputusan, perilaku pemimpin, penilaian kinerja, dan sistem penghargaan (Schubert & Ginsburg, 2000). Misalnya, jika karyawan dimintai pertanggungjawaban terhadap standar program etika, tetapi standar itu tidak juga diintegrasikan ke dalam standar penilaian kinerja dan sistem penghargaan, kompensasi, dan tunjangan, hasilnya bisa berupa ketidakseimbangan atau ketidakadilan, karena ketentuan pertukaran dengan organisasi telah diubah. Jika integrasi selektif atau tidak merata, sehingga beberapa bagian organisasi (mis., Kepemimpinan eksekutif) tidak memiliki standar yang sama dengan yang lain (mis., Pangkat dan arsipkan karyawan), persepsi ketidakadilan dapat berkembang. Integrasi program etika, singkatnya, mempengaruhi efektivitas program etika sebagian karena itu adalah masalah keadilan. Integrasi dengan praktik organisasi rutin juga penting karena, seperti yang disarankan sebelumnya, setiap upaya untuk mengangkat masalah etika dalam organisasi cenderung meningkatkan arti-penting masalah etika dalam pikiran karyawan.

Keadilan dan peran SDM dalam mengelola program etika

Unsur-unsur keadilan dalam organisasi memiliki implikasi untuk peran SDM dalam program etika perusahaan. Persepsi keadilan harus lebih besar ketika karyawan percaya bahwa minat dan perspektif mereka diwakili secara akurat, tanpa bias atau distorsi, dalam program. Di antara fungsi-fungsi organisasi, HRD lah yang paling sering dikaitkan dengan minat dan perspektif karyawan, karena HRD berfokus pada dampak kebijakan dan struktur. Pada karyawan. HRD juga lebih cenderung dianggap memiliki keahlian dalam jenis masalah yang didefinisikan karyawan sebagai masalah etika, seperti pertanyaan tentang kompensasi yang adil. Masalah-masalah ini mungkin sangat berbeda dari masalah etika yang menjadi fokus manajemen (mis., Konflik kepentingan, pencurian karyawan). program etika lebih cenderung dianggap sebagai administrasi yang adil ketika SDM jelas terkait dengannya. Ini kontras dengan penekanan pada fungsi hukum yang terlihat dalam banyak program etika perusahaan, karena staf hukum dapat dengan mudah dianggap mewakili dan melindungi kepentingan perusahaan (mis., manajemen, pemegang saham) daripada kepentingan

karyawan. Ini juga kontras dengan praktik mengontrakkan tugas-tugas manajemen etika, atau membeli paket-paket etika 'off-the-shelf', bahwa beberapa perusahaan mengejar.

Namun, ini tidak berarti bahwa SDM harus menjalankan setiap fungsi yang relevan untuk mengelola program etika. Berdasar apa yang telah kami jelaskan di atas, jelas bahwa SDM harus memiliki peran penting dalam merancang dan mengevaluasi siapa pun sistem yang berupaya melacak perilaku karyawan dan kebijakan hukum perusahaan. Keterlibatan HRD dapat membantu memastikan bahwa kegiatan pemantauan atau audit tersebut dilakukan dengan cara yang memberikan suara dan representasi yang tepat kepada karyawan dan membatasi pemantauan hanya pada aktivitas-aktivitas yang benar-benar diperlukan untuk program etika (Schubert & Ginsburg, 2000).

KESIMPULAN

Pengembangan sumber daya manusia semakin diharapkan untuk memainkan peran fasilitatif dalam tanggung jawab sosial perusahaan (CSR) keberlanjutan, dan etika dalam organisasi. Pendekatan dominan untuk HRD harus mendukung aspek pengembangan organisasi yang berorientasi pada kinerja dan aspek yang mendukung pengembangan kemampuan karyawan yang adil dan bijaksana bisa melalui *reward* dan *punishment*. HRD dan memiliki peran penting dalam membangun kualitas, kompetensi dan lingkungan ruang kerja yang baik, kompeten, tepat sasaran dan budaya etika yang baik. Peran tersebut dapat dilihat dari bagaimana keduanya membangun harmonisasi peran sebagai pengembang kemampuan karyawan sebagai aspek intern dan memerankan fungsi sosialnya bagi masyarakat sekitar CSR sebagai fungsi ekstern. Etika Islami dapat memberikan dampak yang baik bagi suasana ruang kerja, menanamkan nilai-nilai Islam yang dilakukan oleh pimpinan sampai pada bawahan mampu memosisikan dirinya sebagai partner kerja yang harmonis.

DAFTAR PUSTAKA

- Fenwick, T., & Bierema, L. (2008). Corporate social responsibility: Issues for human resource development professionals. *International Journal of Training and Development*, 12(1), 24–35
- Garavan, T. N., & McGuire, D. (2010). Human resource development and society: Human resource development's role in embedding corporate social responsibility, sustainability, and ethics in organizations. *Advances in Developing Human Resources*, 12(5), 487–507.

- Hohnen, P. (2007). *Corporate Social Responsibility: An Implementation Guide for Business*. Retrieved from www.iisd.org/pdf/2007/csr_guide.pdf
- Khalik, A. (2013). Perubahan Peran Dan Transformasi Fungsi Sumber Daya Manusia Dalam Mewujudkan Good Corporate Governance Dan Corporate Social Responsibility Pada Iain Sulthan Thaha Syaifuddin Jambi. *Al-Fikrah: Jurnal Kependidikan Islam IAIN Sulthan Thaha Saifuddin*, 4.
- Nurhidayah, S. A. (2018). The Influence of Islamic Work Ethics Knowledge. *International Journal of Current Research*, 10(08), 72508–72511.
- Rokhman, W. (2010). The effect of Islamic work ethics on work outcomes. *EJBO- Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*.
- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The effect of leader moral development on ethical climate and employee attitudes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97(2), 135–151.
- Schubert, P., & Ginsburg, M. (2000). Virtual communities of transaction: The role of personalization in electronic commerce. *Electronic Markets*, 10(1), 45–55.
- Schumann, P. L. (2001). A moral principles framework for human resource management ethics. *Human Resource Management Review*, 11(1–2), 93–111.
- Siswanto, S., Setiani, S., & Syakur, A. (2019). The Influence of Islamic Work Ethic and Job Satisfaction on Organizational Commitment: Islamic Educational Institution Evidence. *ETIKONOMI*, 18(1), 73–82.
- Syed, J., & Ali, A. J. (2010). Principles of employment relations in Islam: A normative view. *Employee Relations*, 32(5), 454–469.