

# PENGELOLAAN PERUSAHAAN & KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA

Buku ini menguraikan pengelolaan perusahaan yang mengarah kepada kepentingan stakeholders, yakni pentingnya hukum berkenaan pengelolaan perusahaan, untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Itu karena tenaga kerja sebagai stakeholders sangat berpengaruh pada pencapaian maksud dan tujuan perusahaan.

Untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, diperlukan hukum perusahaan yang kuat mengimplementasikan nilai-nilai Pancasila dan prinsip good corporate governance, yang pada akhirnya hukum perusahaan dapat mengakomodasi dengan jelas dan tegas kepentingan kesejahteraan tenaga kerja. Dengan demikian, hukum perusahaan akan dapat mengarahkan jalannya pengelolaan perusahaan demi upaya peningkatan taraf hidup atau kesejahteraan tenaga kerja.

Mudah-mudahan buku ini memberikan manfaat dan nilai tambah bagi siapa saja yang ingin mendalami pengelolaan perusahaan, khususnya berkenaan dengan kesejahteraan tenaga kerja. Mudah-mudahan pula buku ini menjadi inspirasi untuk mengingatkan perlunya pengelolaan perusahaan bagi kesejahteraan tenaga kerja dan diharapkan menimbulkan minat para pembaca untuk melakukan renungan dan penelitian yang lebih jauh dan mendalam tentang pokok-pokok pikiran yang ada dalam buku ini, yang diharapkan dapat memberikan pencerahan kepada masyarakat tentang hukum berkenaan dengan pengelolaan perusahaan.



Bhuana Ilmu Populer (Kelompok Gramedia)  
Jl. Palmerah Barat 29-37, Unit 1 - Lantai 2, Jakarta 10270  
T: (021) 53677834, F: (021) 53698138  
E: redaksi\_bip@penerbitbip.id  
www.penerbitbip.id

Penerbit\_BIP Bhuana Ilmu Populer bipgramedia



PENGELOLAAN PERUSAHAAN & KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA

DR. IR. MARTONO ANGGUSTI, S.H., MM, M. HUM



KATA PENGANTAR  
PROF. DR. BISMAR NASUTION, S.H., M.H.

# PENGELOLAAN PERUSAHAAN & KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA

DR. IR. MARTONO ANGGUSTI, S.H., MM, M. HUM

*Passion for knowledge*

# PENGELOLAAN PERUSAHAAN & KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA

DR. Ir. MARTONO ANGGUSTI, SH, MM, M.Hum

ISBN: 978-602-483-063-2

Penyunting: Deesis Edith M.

Desain: Aditya Ramadita

Penata Letak: Andi Isa

Hak Cipta © 2019, Penerbit Bhuana Ilmu Populer  
Jl. Palmerah Barat No. 29-37, unit 1 - lantai 2, Jakarta 10270

Diterbitkan pertama kali oleh  
Penerbit Bhuana Ilmu Populer  
Kelompok Gramedia  
No. Anggota IKAPI: 246/DKI/04

## Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf i untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan atau huruf h, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
3. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
4. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

© Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.  
Diterbitkan oleh Bhuana Ilmu Populer  
Kelompok Gramedia  
Jakarta, 2019

PENGELOLAAN  
PERUSAHAAN  
&  
KESEJAHTERAAN  
TENAGA KERJA

Oleh

DR. Ir. MARTONO ANGGUSTI, SH, MM, M.Hum



BHUANA ILMU POPULER  
KELOMPOK GRAMEDIA



# DAFTAR ISI

DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR BAGAN.....	xi
KATA PENGANTAR.....	xiii
UCAPAN TERIMA KASIH.....	xvii
BAB I : PENDAHULUAN.....	1
BAB II : PERTIMBANGAN PENTINGNYA PENGATURAN PENGELOLAAN PERUSAHAAN (CORPORATE GOVERNANCE) PADA UPAYA MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA.....	51
A. Perkembangan Konsep Pengelolaan Perusahaan.....	51
1. Pengelolaan Perusahaan yang Mengacu pada Kepentingan Pemegang Saham (Shareholder).....	51
2. Perubahan Paradigma Pengelolaan Perusahaan pada Kepentingan Stakeholder.....	58
3. Keunggulan Pengelolaan Perusahaan yang Mengacu pada Kepentingan Stakeholder.....	70
B. Perkembangan Pengelolaan Perusahaan di Indonesia.....	76
1. Konsep Pengelolaan Perusahaan dalam KUHD Sampai Dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.....	76

a.	Tata Kelola Perusahaan dalam KUHD .....	76
b.	Tata Kelola Perusahaan dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas ..	84
c.	Tata Kelola Perusahaan dalam Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara .....	90
d.	Tata Kelola Perusahaan dalam Undang-Undang Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas .....	95
2.	Dimensi Filosofis dan Hukum Pengelolaan Perusahaan di Indonesia.....	104
a.	Nilai Keadilan (Fairness) .....	105
b.	Nilai Transparansi (Transparency) .....	108
c.	Nilai Akuntabilitas (Accountability) .....	109
d.	Nilai Tanggung Jawab (Responsibility) .....	110
3.	Analisis Kasus-Kasus Pengelolaan Perusahaan yang Bermasalah di Indonesia .....	118
a.	Pelanggaran Kepatuhan PT. Jamsostek (Persero) .....	118
b.	Diabaikannya Prinsip Responsibility oleh PT. Multi Harapan Utama.....	121
c.	Prinsip Keterbukaan Informasi/Transparansi Tidak Dijalankan pada PT. Bank Lippo, Tbk. ....	122
4.	Perbandingan Dengan Negara Jerman, Jepang, dan Singapura .....	133
a.	Model Pengelolaan Perusahaan di Jerman .....	133
b.	Model Pengelolaan Perusahaan di Jepang .....	137
c.	Model Pengelolaan Perusahaan di Singapura...	142
C.	Pengelolaan Perusahaan yang Baik dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja .....	154

1. Hubungan Pengelolaan Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Dengan Upaya Peningkatan Kesejahteraan Tenaga Kerja .....159
2. Tenaga Kerja Sebagai Pemangku Kepentingan Utama (Primary Stakeholder) dalam Pengelolaan Perusahaan.....165
3. Tenaga Kerja Sebagai Mitra Strategis Pemegang Saham.....168
4. Hak Setiap Orang Mendapatkan Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak .....169
5. Kesejahteraan Tenaga Kerja Memengaruhi Stabilitas Hukum Perusahaan .....183
  - a. PT. Socfin Indonesia .....185
  - b. PT. Karet Deli .....187
  - c. PT. Intan Sejati Andalan.....190
  - d. PT. Mahkota Andalan Sawit.....191

**BAB III : DUKUNGAN HUKUM DALAM MENDORONG PENGELOLAAN PERUSAHAAN KE ARAH PENINGKATAN KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA DI INDONESIA .....195**

- A. Masalah-Masalah yang Memengaruhi Pengelolaan Perusahaan dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia .....195
  1. Kondisi Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia.....201
    - a. Pengangguran dan Pendidikan Rendah.....203
    - b. Minimnya Perlindungan Hukum dan Rendahnya Upah.....205
    - c. Penurunan Pekerja Sektor Formal .....206
  2. Masalah-Masalah di Bidang Hukum yang Memengaruhi Pengelolaan Perusahaan dalam



Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia .....	207
3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengelolaan Perusahaan dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia .....	220
B. Masalah-Masalah Implementasi GCG di Indonesia dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja .....	229
1. Pengaturan GCG Berorientasi Pada Kepentingan Pemegang Saham dan Investor .....	229
2. Implementasi Penerapan Prinsip-prinsip GCG di Indonesia Masih Sangat Rendah.....	235
3. Hukum di Bidang Ketenagakerjaan yang Belum Mendukung.....	247
C. Implementasi Hak Tenaga Kerja dalam Pengelolaan Perusahaan.....	268
1. Kedudukan Tenaga Kerja dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas .....	273
2. Kedudukan Tenaga Kerja dalam Rangka Kepailitan Perusahaan.....	279
3. Implementasi CSR Terhadap Stakeholder Internal Perusahaan.....	289
4. Implementasi Hak Berserikat Tenaga Kerja .....	297
<b>BAB IV : PENGATURAN PENGELOLAAN PERUSAHAAN     (CORPORATE GOVERNANCE) KE ARAH UPAYA     MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA .....</b>	<b>303</b>
A. Rekomendasi Pengaturan Pengelolaan Perusahaan di Indonesia .....	303
1. Model Pengaturan Pengelolaan pada Perusahaan di Indonesia .....	303

2.	Landasan Filosofis Model Pengelolaan Perusahaan Indonesia .....	318
	a. Asas-asas Hukum Perjanjian .....	322
	b. Asas Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan (Corporate Social Responsibility – CSR).....	325
	c. Asas Corporate Separate Legal Personality .....	329
	d. Asas Piercing the Corporate Veil .....	331
	e. Asas Fiduciary Duty.....	332
	f. Asas Fiduciary Skill & Care.....	337
	g. Asas Domisili .....	337
	h. Asas Kekeluargaan .....	337
3.	Meningkatkan Posisi Tawar Tenaga Kerja dalam Sistem Pengelolaan Perusahaan di Indonesia.....	338
B.	Pengelolaan Perusahaan yang Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja .....	342
	1. Hak Tenaga Kerja Atas Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak .....	354
	2. Peningkatan Status dari Pekerja Menjadi Pemilik .....	358
	3. Keterbukaan Pengelolaan bagi Semua Bentuk Perusahaan .....	372
	4. Akuntabilitas Pengelolaan Kepada Tenaga Kerja..	374
C.	Implementasi CSR Sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Tenaga Kerja .....	380
	1. Kewajiban Penggunaan Dana CSR untuk Mendukung Peningkatan Kesejahteraan Tenaga Kerja .....	385
	2. Keterbukaan dan Akuntabilitas Penggunaan CSR Terhadap Tenaga Kerja .....	391

3.	Pengawasan dan Sistem Reward dan Punishment dalam Penggunaan Dana CSR Bagi Kepentingan Kesejahteraan Tenaga Kerja .....	392
4.	Pemilikan Saham oleh Karyawan.....	395
BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN.....		409
A.	Kesimpulan.....	409
B.	Saran.....	413
DAFTAR PUSTAKA .....		419

## DAFTAR TABEL

Tabel 1.	Komponen-Komponen Standar Kebutuhan Hidup Layak (KHL) .....	173
Tabel 2.	Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Jumlah Jam Kerja per Minggu, 2012–2014.....	202
Tabel 3.	Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan, 2012–2014 .....	204
Tabel 4.	Corporate Governance in Asia (2004) Continuing Under Performance .....	237

## DAFTAR BAGAN

Bagan 1.	
Contrasing Models of the Corporation: Input–Output Model .....	71
Bagan 2.	
Contrasing Models of the Corporation: The Stakeholder Model.....	72
Bagan 3.	
Skema Penanganan Masalah Perburuhan (Tripartit).....	210
Bagan 4.	
Hukum Perusahaan yang Dapat Mengarahkan Perusahaan pada Upaya Peningkatan Taraf Hidup dan Kesejahteraan Pekerja/ Karyawan/Tenaga Kerja.....	404
Bagan 5.	
Formula Bagi Perusahaan untuk Meningkatkan Kesejahteraan Karyawannya Dengan Menerapkan CSR Internal .....	406
Bagan 6.	
Grafik Tercapainya Kesejahteraan Sosial dan Tujuan Bernegara .....	407



## KATA PENGANTAR

Prof. Dr. Bismar Nasution, SH, MH

Untuk melahirkan nilai yang lebih baik bagi perusahaan, telah berkembang pengelolaan perusahaan yang mengarah kepada kepentingan para pihak yang berkepentingan terhadap eksistensi perusahaan (*stakeholders*). Dalam perkembangan pengelolaan perusahaan tersebut ditandai dengan pengelolaan perusahaan tidak lagi dominan untuk kepentingan pemegang saham (*shareholders*), tetapi juga untuk kepentingan *stakeholders*. Di sini muncul keseimbangan antara *shareholders* dan *stakeholders* dalam pengelolaan perusahaan, yang pada gilirannya sejalan dengan prinsip *good corporate governance*.

Salah satu yang mengemuka dalam perkembangan pengelolaan perusahaan itu adalah munculnya pengelolaan perusahaan dalam konteks *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dikaitkan dengan pembangunan berkelanjutan dan tenaga kerja perusahaan. Berkenaan dengan pembangunan berkelanjutan, John Elkington dalam bukunya *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line in 21st Century Business* (1998) telah mengingatkan, bahwa terdapat tiga komponen penting dalam pembangunan berkelanjutan. *Pertama*, pertumbuhan ekonomi. *Kedua*, kelestarian lingkungan hidup. *Ketiga*, kesejahteraan masyarakat.

Sementara itu, Velasques mengamati isu CSR itu tidak terlepas dari etika bisnis. Terungkap bahwa terdapat tanggung jawab moral perusahaan terhadap tenaga kerja. Hal itu relevan dengan arahan dari *World Business*

*Council*, yaitu komitmen dunia usaha yang terus-menerus untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal dan berkontribusi untuk kepentingan ekonomi, bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup tenaga kerja dan keluarganya, sekaligus pula peningkatan kualitas komunitas lokal dan masyarakat secara luas.

Oleh karena itu, dapat dikatakan implementasi CSR bagi tenaga kerja merupakan komitmen perusahaan secara etis. misalnya, perusahaan melaksanakan *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP). ESOP merupakan program yang memberikan akses untuk para tenaga kerja perusahaan menjadi pemilik atau *shareholders* perusahaan tempat mereka bekerja. Melalui ESOP, akan tercipta hubungan antara tenaga kerja dan perusahaan yang bersifat *mutual beneficial*, di mana antara tenaga kerja dan perusahaan terdapat hubungan yang saling menguntungkan dan yang paling utama, tenaga kerja mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan.

Pengalaman Jepang yang termasuk pertama di dunia di samping Jerman menerapkan pengelolaan perusahaan berdasarkan teori *stakeholders* dan pengalaman Jepang dengan konsep “*kyosei*” yang merupakan konsep “hidup bekerja sama untuk kebaikan bersama” dapat dijadikan sifat dasar dalam pelaksanaan CSR untuk kesejahteraan tenaga kerja. Ini karena perusahaan dapat menyumbangkan kebaikan bersama antara tenaga kerja dan perusahaan. Perlulah menjadi pengamatan mengenai kesuksesan Jepang menjadi salah satu negara yang memiliki kekuatan ekonomi besar, bisa saja berbanding lurus dengan model pengelolaan perusahaan di Jepang dengan model manajemen yang sukses.

Pengelolaan perusahaan dengan kaidah yang memperhatikan kepentingan *stakeholders* itu dapat diamati sebagai sistem yang mengatur mengenai tingkah laku yang rasional, seperti aliran *utilitarianism* yang mengutamakan asas manfaat, yang dikembangkan Jeremy Bentham (1748-1832) dan filsuf John Stuart Mill (1806-1873). Pada awalnya

Bentham menguraikan prinsip “the greatest happiness for the greatest number”, yang kemudian Mill memperluas prinsip “greatest happiness” dalam kerangka *utilitarianism* untuk menentukan kebijaksanaan atas manfaat terbesar bagi jumlah banyak orang. Mill juga menguraikan suatu tindakan adalah benar jika tindakan itu menghasilkan keseimbangan yang lebih baik. Dalam hubungan ini dapatlah dikaitkan dengan pengelolaan perusahaan yang mengarah kepada kepentingan *stakeholders* dan sekaligus menjawab pertanyaan *Pareto Efficiency*: “Apakah kebijaksanaan atau perubahan hukum membuat seseorang lebih baik dengan tidak mengakibatkan seseorang lainnya bertambah buruk?”

Jawaban atas pertanyaan *Pareto Efficiency* tersebut dapatlah dipahami dari rangkaian uraian Martono Anggusti dalam bukunya yang berjudul *Pengelolaan Perusahaan & Kesejahteraan Tenaga Kerja* ini. Ia telah menguraikan pengelolaan perusahaan yang mengarah kepada kepentingan *stakeholders*. Pandangan di buku ini mengarahkan kepada pentingnya hukum berkenaan pengelolaan perusahaan, untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Itu karena tenaga kerja merupakan salah satu dari *stakeholders* perusahaan yang sangat berpengaruh pada pencapaian maksud dan tujuan perusahaan. Apabila hal itu diabaikan dalam hukum pengelolaan perusahaan, dapat menjadi hambatan dalam pencapaian maksud dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja diperlukan hukum perusahaan yang kuat mengimplementasikan nilai-nilai Pancasila dan prinsip-prinsip *good corporate governance*, yang pada akhirnya hukum perusahaan dapat mengakomodasi dengan jelas dan tegas kepentingan kesejahteraan tenaga kerja. Dengan demikian, hukum perusahaan akan dapat mengarahkan jalannya pengelolaan perusahaan demi upaya peningkatan taraf hidup atau kesejahteraan tenaga kerja.

Buku ini mulanya merupakan disertasi yang dipertahankan pada 5 September 2015 di hadapan Sidang Terbuka Senat Universitas Sumatra



Utara, menguraikan pengaturan pengelolaan perusahaan untuk kesejahteraan tenaga kerja yang prinsipnya pengelolaan perusahaan agar lebih *responsive* terhadap kepentingan *stakeholders*, termasuk tenaga kerja.

Sebagai Promotor dalam penulisan disertasi ini, saya merasa berbahagia dengan penerbitan buku ini. Mudah-mudahan buku ini memberi manfaat dan nilai tambah bagi siapa saja yang ingin mendalami pengelolaan perusahaan, khususnya berkenaan dengan kesejahteraan tenaga kerja. Mudah-mudahan pula buku ini menjadi inspirasi untuk mengingatkan perlunya pengelolaan perusahaan bagi kesejahteraan tenaga kerja dan diharapkan menimbulkan minat para pembaca untuk melakukan renungan dan penelitian yang lebih jauh dan mendalam tentang pokok-pokok pikiran yang ada dalam buku ini, yang diharapkan dapat memberikan pencerahan kepada masyarakat tentang hukum berkenaan dengan pengelolaan perusahaan.

Akhirnya, saya menyampaikan terima kasih kepada Associate Professor Benny Simon Tabalujan, Bc, LL.M, Ph.D, dan Dr. Mahmul Siregar, SH, M.Hum yang bertindak sebagai Co-Promotor dan para penguji Prof. Hikmahanto Juwana, SH, LL.M, Ph.D, Prof. Dr. Suhaidi, SH, MH, Prof. Dr. Tan Kamello, SH, M.S. Pemikiran-pemikiran mereka tidak saja memberikan kritik, melainkan juga saran untuk perbaikan, yang pada akhirnya turut memberi warna kepada disertasi yang sekarang terbit menjadi sebuah buku.

Medan, 29 Maret 2018

**Bismar Nasution**  
**Guru Besar Hukum Ekonomi Universitas Sumatra Utara**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Saya mengucapkan puji dan syukur ke hadirat Allah Yang Maha Kuasa, yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya kepada saya, sehingga saya masih diberikan kesehatan, hikmat, kebijaksanaan, dan kesempatan serta kemudahan dalam penelitian. Sekaligus pada akhirnya buku ini dapat diterbitkan, yang semula merupakan disertasi penulis dengan judul “Pengaturan Pengelolaan Perusahaan untuk Kesejahteraan Tenaga Kerja”. Saya sungguh berterima kasih kepada banyak orang yang berperanan dan memberikan perhatian kepada saya mulai awal hingga akhir penulisan disertasi ini.

Pertama-tama secara khusus saya sampaikan terima kasih dan penghargaan yang setulus-tulusnya kepada Prof. Dr. Bismar Nasution, SH, MH, yang berkat dorongan dan upayanya membuat saya dapat menyelesaikan penulisan disertasi. Saya menyadari beliau melakukan melebihi tugas seorang Promotor. Sumbangan waktu dan narasumber yang tak terbatas, dan beliau ikut membantu saya untuk menemukan bahan penelitian di dalam dan luar negeri. Saya juga menyampaikan penghargaan atas kesempatan yang diberikan untuk mendapatkan literatur dari Bismar Nasution Library. Beliau telah menuntun saya mencari bahan-bahan dari buku di toko buku Kinokuniya Singapura dan jurnal berkenaan dengan topik disertasi ini. Bahkan saya tidak dilepas sendiri untuk berkonsultasi

dengan Associate Professor Benny Simon Tabalujan Bec, LL.M, Ph.D di Singapura dan Jakarta. Saya berniat suatu hari akan dapat menjadi pembimbing sebagaimana telah beliau contohkan kepada saya.

Rasa terima kasih yang sama juga saya sampaikan kepada Associate Professor Benny Simon Tabalujan Bec, LL.M, Ph.D dari Melbourne Business School dan Law School University of Melbourne, sebagai Co-Promotor, beliau telah membimbing saya secara mendasar mengenai isu baru berkenaan dengan substansi disertasi ini, yang sebelumnya saya tidak pernah tahu. Bahkan beliau bersedia datang ke Singapura dan Jakarta dari Australia untuk mendiskusikan bersama Promotor demi memperkaya substansi penelitian ini. Alasan beliau adalah karena topik ini sangat menarik. Ia telah memberikan motivasi dan dorongan kepada saya dan mengajarkan serta membimbing saya untuk menulis dengan benar agar menghasilkan karya tulis yang baik.

Pada kesempatan ini saya juga mengucapkan terima kasih kepada Dr. Mahmul Siregar, SH, M.Hum, juga sebagai Co-Promotor yang telah membimbing dan memberikan masukan yang mendalam untuk memperkaya disertasi ini. Beliau penuh perhatian terhadap substansi disertasi ini dan memberikan ide-ide yang sangat konstruktif dalam penulisan disertasi ini, serta memberikan jalan keluar terhadap masalah-masalah berkenaan dengan topik disertasi ini. Dan beliau sangat sabar, walaupun berkali-kali diadakan perubahan-perubahan yang sangat signifikan.

Ucapan terima kasih yang sama disampaikan pula kepada penguji Prof. Hikmahanto Juwana, SH, LL.M, Ph.D, beliau telah memberikan motivasi dan dorongan kepada saya serta mengajarkan, membimbing saya untuk juga dapat menulis dengan benar dalam disertasi ini. Terima kasih yang sama disampaikan juga kepada para penguji Prof. Dr. Suhaidi, SH, MH, Prof. Dr. Tan Kamello, SH, M.S. Mereka selaku para penguji telah memberikan masukan berupa kritik dan saran sehingga memperkaya disertasi ini.

Pada kesempatan ini saya juga menyampaikan terima kasih kepada Bapak Rektor Universitas Sumatra Utara Prof. Drs. Subhilhar, MA, Ph.D, Bapak Dekan Fakultas Hukum USU Prof. Dr. Runtung Sitepu, SH, M.Hum, Bapak Ketua Program Doktor Ilmu Hukum Fakultas Hukum USU Prof. Dr. Suhaidi, S.H, M.H.

Juga terima kasih saya sampaikan kepada saudara Ario Wandatama, SH, LL.M dari Law School University of Melbourne, yang telah memberikan akses dan mempertemukan saya dengan Associate Professor Benny Simon Tabalujan Bec, LL.M, Ph.D. Untuk pemahaman saya, beliau juga telah menyampaikan pengalamannya selama dibimbing dalam perkuliahan oleh Associate Professor Benny Simon Tabalujan di Law School University of Melbourne. Juga banyak terima kasih saya kepada Saudara Agung Yuriandi, S.H, M.H, yang tanpa kenal waktu telah banyak memberikan sumbangsih pikiran cara penulisan disertasi dan memperkaya materi disertasi. Rasa terima kasih yang sama tentunya disampaikan pula kepada segenap sahabat peserta Program Doktor Ilmu Hukum Fakultas Hukum USU.

Terima kasih tidak terhingga dan mendalam atas dukungan orangtua saya ayahanda almarhum EFFENDI yang tidak sempat menyaksikan saya mencapai gelar tertinggi di bidang akademik dan Ibunda Herawati, yang selalu mendoakan, mencurahkan segenap kasih sayangnya dan segala pengorbanannya sehingga saya dapat menyelesaikan penulisan disertasi ini.

Akhirnya, terima kasih tidak terhingga dan mendalam juga saya haturkan kepada istri tercinta Mily atas pengertian dan dukungannya dan anak-anakku yang sangat kucintai, Yansen Anggusti Simbolon, Bba, MBA, Yosin Anggusti, Bsc (ISM), M. Tech, serta menantu tercinta Suriyanti Boru Siregar, Bsc (ISM), cucu-cucuku tercinta Wynn Sensuri pang Boru Simbolon dan Mynn Sensuri pang Boru simbolon yang lucu-lucu dan

menggemaskan. Tanpa doa, dukungan, motivasi mereka kepada saya akan sulit memastikan selesainya penulisan disertasi ini.

Medan, 29 Maret 2018

**Dr. Ir. Martono Anggusti, SH, MM, M.Hum**

*Untuk istriku*

*Mily*

*Anak-anakku*

*Yansen Anggusti Simbolon, Bba, MBA*

*Yosin Anggusti, Bsc (ISM), M. Tech*

*Menantuku*

*Suriyanti Boru Siregar, Bsc (ISM)*

*Cucu-cucuku*

*Wynn Sensuri pang Boru Simbolon*

*Mynn Sensuri pang Boru simbolon*



# BAB I

## PENDAHULUAN

Negara-negara maju saat ini telah menempuh pembangunan melalui 3 (tiga) tingkatan: tingkat unifikasi; tingkat industrialisasi; dan tingkat negara kesejahteraan. Tingkatan-tingkatan tersebut dilalui secara berurutan (*consecutive*). Namun, negara-negara berkembang menolak asumsi tersebut. Penolakan tersebut dikarenakan negara-negara berkembang sadar betul bahwa 3 (tiga) tingkatan pembangunan diatur harus secara teratur (*concurrent*). Khususnya, di Indonesia diyakini bahwa pertumbuhan ekonomi dan pemerataan pendapatan dapat dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan.<sup>1</sup> Dengan demikian hukum di Indonesia harus dapat mengakomodasi tingkatan-tingkatan pembangunan tersebut. Termasuk memikirkan kesejahteraan sosial, sehingga dapat dilalui melalui tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*, selanjutnya disebut CSR).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Erman Rajagukguk, "Peranan Hukum dalam Pembangunan pada Era Globalisasi: Implikasinya Bagi Pendidikan Hukum di Indonesia", pidato pengukuhan guru besar diucapkan pada upacara penerimaan jabatan Guru Besar dalam bidang hukum pada Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Jakarta, 04 Januari 1997, hal. 1-6.

<sup>2</sup> Bandingkan: Thomas M. Frank, *The New Development: Can American Law and Legal Institutions Help Developing Countries*, *Wisconsin Law Review* No. 3, 1972, hal. 772.



Perdebatan tentang Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility*–CSR)<sup>3</sup> terhadap para pemangku kepentingan (*stakeholders*)<sup>4</sup> merupakan sebuah perdebatan yang cukup panjang dalam khasanah perkembangan hukum perusahaan. Setidaknya terdapat dua pandangan yang berbeda secara fundamental memaknai tanggung jawab sosial perusahaan.

Pandangan *Pertama*, berpegang teguh pada keyakinan bahwa konsep tanggung jawab sosial perusahaan adalah kontraproduktif dalam dunia bisnis. Milton Friedman,<sup>5</sup> seorang tokoh ekonomi liberal sangat pesimis

---

<sup>3</sup> ISO/TMB WG SR ISO 26000, ISO 26000.WD3–Definition: Social Responsibility – Responsibility of an organization for the impacts of its decisions and activities on society and the environment, through transparent and ethical behaviour that: (1) is consistent with sustainable development and the welfare of society;(2) takes into account the expectations of stakeholders;(3) is in compliance with applicable law and consistent with international norms of behaviour; and (4) is integrated throughout the organization.

<sup>4</sup> Anne T Lawrence, James Weber, *Business And Society, Stakeholders, Ethics, Public Policy*, (Singapore: Mc Graw Hill, 2011), hal.7; The term stakeholder refers to persons and groups that effect, or are effected by, an organization's decisions, policies, and operations.

<sup>5</sup> Milton Friedman (July 31, 1912–November 16, 2006) was an American economist, statistician and writer who taught at the University of Chicago for more than three decades. He received the 1976 Nobel Memorial Prize in Economic Sciences for his research on consumption analysis, monetary history and theory and the complexity of stabilization policy. Friedman's challenges to what he later called "naive Keynesian" (as opposed to New Keynesian) theory began with his 1950s reinterpretation of the consumption function, and he became the main advocate opposing Keynesian government policies. In the late 1960s, he described his own approach (along with all of mainstream economics) as using "Keynesian language and apparatus" yet rejecting its "initial" conclusions. During the 1960s, he promoted an alternative macroeconomic policy known as "monetarism". He theorized there existed a "natural" rate of unemployment and argued that governments could only increase employment above this rate, e.g., by increasing aggregate demand, only for as long as inflation was accelerating. He argued that the Phillips curve was, in the long run, vertical at the «natural rate» and predicted what would come to be known as stagflation. Though opposed to the existence of the Federal Reserve System, Friedman argued that, given that it does exist, a steady, small expansion of the money supply was the only wise policy. Friedman actively participated in public debates over numerous policy issues; he was a major advisor to Republican U.S. President Ronald Reagan and Conservative British Prime Minister Margaret Thatcher. His political philosophy extolled the

dan cenderung menantang segala upaya menjadikan perusahaan sebagai alat tujuan sosial. Menurut Friedman, sebuah korporasi secara kodrati hanya memiliki tujuan untuk menghasilkan tujuan ekonomi bagi pemegang sahamnya.<sup>6</sup> Selanjutnya dalam *Capitalism and Freedom* (1962), Milton Friedman dengan tegas menyatakan bahwa dalam masyarakat bebas terdapat satu dan hanya satu tanggung jawab sosial untuk bisnis yakni memanfaatkan sumber daya yang dimiliki perusahaan dan melibatkan diri dalam kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk memaksimalkan

---

*virtues of a free market economic system with minimal intervention. He once stated that his role in eliminating U.S. conscription was his proudest accomplishment, and his support for school choice led him to found the Friedman Foundation for Educational Choice. In his 1962 book Capitalism and Freedom, Friedman advocated policies such as a volunteer military, freely floating exchange rates, abolition of medical licenses, a negative income tax, and school vouchers. His ideas concerning monetary policy, taxation, privatization and deregulation influenced government policies, especially during the 1980s. His monetary theory influenced the Federal Reserve's response to the global financial crisis of 2007–08. Friedman was among the strongest proponents of positivism in the social sciences. In the field of statistics, Friedman developed the sequential sampling method of analysis. He was also a mentor of and collaborator with Leonard Jimmie Savage, laying the foundations of Bayesian statistics and decision theory. With George Stigler and others, Friedman was among the intellectual leaders of the second generation of Chicago price theory, a distinctive intellectual and methodological movement at the University of Chicago's Department of Economics, Law School, and Graduate School of Business from the 1940s onward. A large number of students and young professors that were recruited or mentored by Friedman during this period went on to become leading economists; they include Gary Becker, Robert Fogel, Ronald Coase, and Robert Lucas, Jr.*

*Milton Friedman's own works include many monographs, books, scholarly articles, papers, magazine columns, television programs, videos, and lectures, and cover a broad range of topics of microeconomics, macroeconomics, economic history, and public policy issues. His books and essays were widely read, and have had an international influence, including in former Communist states. A survey of economists ranked Friedman as the second most popular economist of the twentieth century after John Maynard Keynes, and The Economist described him as «the most influential economist of the second half of the 20th century ... possibly of all of it.»*

<sup>6</sup> Siti Maimunah, "Negara Lemah CSR Menguat", Forum Keadilan, No. 22, 23 September 2007, hal. 46.

keuntungannya. Apabila tujuan ini tercapai oleh perusahaan, maka sebenarnya fungsi dan tujuan sosial perusahaan telah tercapai, yakni meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Doktrin tanggung jawab sosial dari bisnis merusak sistem ekonomi pasar bebas.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> *Laissez-faire* (ekonomi pasar bebas) adalah sebuah frasa bahasa Prancis yang berarti “biarkan terjadi” (secara harfiah “biarkan berbuat”). Istilah ini berasal dari diksi Prancis yang digunakan pertama kali oleh para psiokrat pada abad ke-18 sebagai bentuk perlawanan terhadap intervensi pemerintah dalam perdagangan. *Laissez-faire* menjadi sinonim untuk ekonomi pasar bebas yang ketat selama awal dan pertengahan abad ke-19. Secara umum, istilah ini dimengerti sebagai sebuah doktrin ekonomi yang tidak menginginkan adanya campur tangan pemerintah dalam perekonomian. Pendukung doktrin ini berpendapat bahwa suatu perekonomian perusahaan swasta (*private-enterprise economy*) akan mencapai tingkat efisiensi yang lebih tinggi dalam pengalokasian dan penggunaan sumber-sumber ekonomi yang langka dan akan mencapai pertumbuhan ekonomi yang lebih besar bila dibandingkan dengan perekonomian yang terencana secara terpusat (*centrally planned economy*). Pendapat ini didasarkan pada pemikiran bahwa kepemilikan pribadi atas sumber daya dan kebebasan penuh untuk menggunakan sumber daya tersebut akan menciptakan dorongan kuat untuk mengambil risiko dan bekerja keras. Sebaliknya, birokrasi pemerintah cenderung mematikan inisiatif dan menekan perusahaan. Dalam pandangan *laissez-faire*, kewajiban negara bukanlah melakukan intervensi untuk menstabilkan distribusi kekayaan atau untuk menjadikan sebuah negara makmur untuk melindungi rakyatnya dari kemiskinan, melainkan bersandar pada sumbangan dan sistem pasar. *Laissez faire* juga menyatakan bahwa pemerintah tidak boleh memberi hak khusus dalam bisnis. Misalnya, penganut dari *laissez-faire* mendukung ide yang menyatakan bahwa pemerintah tidak boleh membuat monopoli legal atau menggunakan kekuasaan dan paksaan untuk merusak monopoli de facto. Pendukung dari *laissez-faire* juga mendukung ide perdagangan bebas dalam artian negara tidak boleh melakukan proteksi, seperti tarif dan subsidi, di wilayah ekonominya; *Bandingkan: Laissez Faire* sekarang—Kebanyakan negara modern industrialis sekarang tidak mewakili *laissez-faire* dalam prinsip maupun kebijakannya, karena biasanya mereka melibatkan sejumlah besar intervensi pemerintah dalam ekonomi. Intervensi ini termasuk upah minimum, kesejahteraan korporasi, antitrust, nasionalisasi, dan kesejahteraan sosial di antara bentuk lain dari intervensi pemerintah. Subsidi untuk bisnis dan agrikultur, kepemilikan pemerintah pada beberapa industri (biasanya dalam sumber daya alam), regulasi dari kompetisi pasar, pembatasan perdagangan dalam bentuk tarif protektif—kuota impor—atau regulasi internal yang menguntungkan industri domestik, dan bentuk lain favoritme pemerintah. Menurut 2007 Index of Economic Freedom yang dikeluarkan Heritage Foundation, 10 negara dengan ekonomi paling bebas ialah Hong Kong, Singapura, Australia, Selandia Baru, Irlandia, Swiss, Kanada, Amerika Serikat, Denmark, dan Cile. Hong Kong di peringkat satu dari 12 tahun berturut-turut

Bersandarkan tanggung jawab sosial itu akan mengakibatkan sistem ekonomi menjurus ke arah ekonomi berencana dari Negara-negara Komunis.<sup>8</sup> Selanjutnya tulisan Milton Friedman yang dimuat dalam *New York Times Magazine* tanggal 13 September 1970, dengan judul: “The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits”, menyatakan bahwa:

“Satu-satunya tanggung jawab perusahaan adalah meningkatkan keuntungan sampai menjadi sebesar mungkin. Tanggung jawab ini dia letakkan dalam tangan para manajer. Para manajer hanya menjalankan tugas yang dipercayakan kepada mereka oleh para pemegang saham sebagai pemilik perusahaan. Modal milik pribadi boleh saja dipakai untuk tujuan-tujuan sosial, tetapi jika manajer memakai modal perusahaan untuk itu, ia merugikan para pemilik modal. Jadi tanggung jawab sosial boleh saja dijalankan oleh para manajer secara pribadi seperti juga oleh semua orang lain, tetapi sebagai manajer perusahaan mereka mewakilkan para pemegang saham dan karena itu tanggung jawab mereka adalah mengutamakan kepentingan para pemegang saham yakni memperoleh keuntungan sebanyak mungkin.”<sup>9</sup>

---

dalam indeks yang tujuannya “menghitung absennya kursi pemerintah pada pembatasan produksi, distribusi, atau konsumsi barang dan jasa lebih jauh dari keperluan dari penduduk untuk memproteksi dan menetapkan kebebasan itu sendiri.” Milton Friedman memuji pendekatan *laissez-faire* oleh Hong Kong yang mengubah kemiskinan menjadi kemakmuran dalam 50 tahun”. Indonesia ada di peringkat ke-114 dari 183 negara dalam 2010 *Index of Economic Freedom*, masuk kategori *mostly unfree*. Negara-negara lain yang juga berada dalam kategori ini di antaranya: Kenya, Bhutan, Serbia, Maroko, Lebanon, Tanzania, Filipina, Brasil, Sri-Lanka, dan Senegal. Sumber: Oscar Handlin, “Laissez-Faire Thought in Massachusetts, 1790–1880”, *Journal of Economic History* 3, 1943, hal. 55-56.

<sup>8</sup> Akh. Hamzah, “Pandangan Milton Friedman Tentang Tanggung jawab Sosial Perusahaan”, <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/2241931/>, hal.1, diakses 11 April 2012; Lihat: Lanny Ebenstein, “A Biography Milton Friedman”, (NY: Palgrave macmillan, 2007), pp.143—“Government is necessary to preserve our freedom, it is an instrument through which we can exercise our freedom; yet by concentrating power in political hands, it is also a threat to freedom ... (T)he scope of government must be limited”,

<sup>9</sup> Milton Friedman, “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”,

Pemikiran Friedman didukung oleh Joel Bakan<sup>10</sup> yang mengajarkan bahwa jika perusahaan memberikan sebagian keuntungannya kepada masyarakat, maka perusahaan tersebut telah menyalahi kodratnya.<sup>11</sup> Pemikiran-pemikiran Friedman, Bakan, dan ahli-ahli ekonomi dan sosial pada era kejayaan kapitalisme klasik, mendukung tegaknya prinsip *duty*

---

*The New York Times Magazine*, 13 September 1970.

<sup>10</sup> Joel Conrad Bakan (born 1959) is a Canadian writer, jazz musician, filmmaker, and professor at the [University of British Columbia Faculty of Law](#). Born in [Lansing, Michigan](#) and raised for most of his childhood in [East Lansing, Michigan](#) where his parents, Paul and Rita Bakan, were both long-time professors in psychology at [Michigan State University](#). In 1971, he moved with his parents to [Vancouver, British Columbia](#). He was educated at [Simon Fraser University](#) (BA, 1981), [University of Oxford](#) (BA in law, 1983), [Dalhousie University](#) (LLB, 1984) and [Harvard University](#) (LLM, 1986). He served as a law clerk to [Brian Dickson](#) in 1985. During his tenure as clerk, Chief Justice Dickson authored the judgment *R. v. Oakes*, among others. Bakan then pursued a Masters degree at [Harvard Law School](#). After graduation, he returned to Canada, where he has taught law at [Osgoode Hall Law School of York University](#) and the [University of British Columbia Faculty of Law](#). He joined the [University of British Columbia Faculty of Law](#) in 1990 as an Associate Professor. Professor Bakan teaches Constitutional Law, Contracts, socio-legal courses and the graduate seminar. He has won the Faculty of Law's Teaching Excellence Award twice and a UBC Killam Research Prize. Bakan has a son from his first wife, Marlee Gayle Kline, also a scholar and Professor of Law at the [University of British Columbia](#). Professor Kline died of leukemia in 2001. Bakan helped establish The Marlee Kline Memorial Lectures in Social Justice to commemorate her contributions to Canadian law and [feminist legal theory](#). He is now married to Canadian actress and singer [Rebecca Jenkins](#). His sister, Laura Naomi Bakan Q.C., is a Vancouver lawyer, and his brother, [Michael Bakan](#), is an [ethnomusicologist](#). Bakan authored *The Corporation: The Pathological Pursuit of Profit and Power*, a book analyzing the evolution and modern-day behavior of corporations from a critical perspective. Published in 2004, it was made into a film [The Corporation](#) the same year and won 25 international awards. His book *Childhood Under Siege: How Big Business Targets Children* was published in August 2011. He is also the author of a number of books on Canadian constitutional law, including *Just Words: Constitutional Rights and Social Wrongs*, which analyzes the historical effect that the [Charter of Rights and Freedoms](#) has had in promoting social justice. Joel Bakan is distinct by criticizing the actions of civil liberties groups and their overemphasis on [individual liberty](#) at the expense of [collective rights](#) and duties. Bakan and his wife Jenkins released a jazz album, *Blue Skies* in 2008, and an album of Jenkins' original songs, *Something's Coming*, in 2012.

<sup>11</sup> K. Bartens, *Pengantar Etika Bisnis*, (Yogyakarta: Kanisius, 2002), hal. 294.

*to act bonafide in the interest of the company* yang dikenal luas dalam hukum perseroan yang menuntut kewajiban direksi agar mengelola perusahaan untuk kepentingan dan keuntungan perseroan. Tentunya tujuan akhirnya adalah untuk memaksimalkan nilai (*value*) bagi para pemegang saham.<sup>12</sup>

Gagasan yang memandang adanya tanggung jawab sosial perusahaan sebagai tindakan kontraproduktif kemudian mengalami pelemahan seiring munculnya ajaran kesadaran kolektif yang mengajarkan bahwa kontinuitas pertumbuhan dunia usaha tidak akan terjadi tanpa dukungan yang memadai dari seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*). Inti ajaran kesadaran kolektif adalah dunia usaha tidak akan bisa mencapai kesejahteraan (memaksimalkan profit) jika seluruh pemangku kepentingan perusahaan tidak sejahtera. Kehidupan bisnis dapat berlangsung dalam jangka panjang jika perusahaan mampu memberikan jawaban kepada kebutuhan pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan memberikan apa yang mereka butuhkan.<sup>13</sup>

Pandangan *Kedua*, dengan semakin pentingnya peran dan kedudukan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) dalam pengelolaan perusahaan, memunculkan pemikiran kedua yang sangat bertolak-belakang dengan pandangan pertama tersebut. Pandangan kedua itu dengan tegas mengakui eksistensi tanggung jawab sosial perusahaan terhadap para pemangku kepentingan (*stakeholder*). R. Edward Freeman dalam "A Stakeholder theory of the Modern Corporation",<sup>14</sup> menawarkan alternatif dari

---

<sup>12</sup> Philip Lipton dan Abraham Herzberg, *Understanding Company Law*, (Brisbane: The Law Book Company Ltd., 1992), hal. 297.

<sup>13</sup> Peter Pratley, *The Essence of Business Ethic*, (Simon & Schuster Pte.Ltd, 1997), hal. 192.

<sup>14</sup> *The stakeholder theory is a theory of organizational management and business ethics that addresses morals and values in managing an organization. It was originally detailed by R. Edward Freeman in the book Strategic Management: A Stakeholder Approach, and identifies and models the groups which are stakeholders of a corporation,*

teori Friedman. Pada tampilan Freeman, Friedman salah mengasumsikan bahwa tugas utama moral eksekutif perusahaan adalah masalah fidusia<sup>15</sup> terhadap pemegang saham mereka dan bahwa dalam memenuhi kewajiban ini mereka bertindak secara bertanggung jawab sosial. Freeman berbeda pendapat dengan Friedman, antara lain: “Bahwa manajer perusahaan memiliki tugas kepada semua kelompok-kelompok dan individu yang memiliki saham (*a stake*) dalam atau klaim pada perusahaan (Freeman menyebut kelompok-kelompok dan individu ini sebagai ‘*stakeholder*’);<sup>16</sup>

---

*and both describes and recommends methods by which management can give due regard to the interests of those groups. In short, it attempts to address the “principle of who or what really counts”. In the traditional view of a company, the shareholder view, only the owners or shareholders (stockholders) of the company are important, and the company has a binding fiduciary duty to put their needs first, to increase value for them. Stakeholder theory instead argues that there are other parties involved, including employees, customers, suppliers, financiers, communities, governmental bodies, political groups, trade associations, and trade unions. Even competitors are sometimes counted as stakeholders - their status being derived from their capacity to affect the firm and its stakeholders. The nature of what is a stakeholder is highly contested (Miles, 2012), with hundreds of definitions existing in the academic literature (Miles, 2011). The stakeholder view of strategy integrates both a resource-based view and a market-based view, and adds a socio-political level. One common version of stakeholder theory seeks to define the specific stakeholders of a company (the normative theory of stakeholder identification) and then examine the conditions under which managers treat these parties as stakeholders (the descriptive theory of stakeholder salience). R. Edward Freeman dan John Mc Vea, “A Stakeholder Approach to Strategic Management”, (No.01 -02) The Darden School, University of Virginia, AS, 2002.*

<sup>15</sup> Fidusia menurut asal katanya berasal dari bahasa Romawi “fides” yang berarti kepercayaan. Fidusia merupakan istilah yang sudah lama dikenal dalam bahasa Indonesia. Begitu pula istilah ini digunakan dalam Undang-Undang No. 42 Tahun 1999 tentang Jaminan Fidusia. Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 42 Tahun 1999 tentang Jaminan Fidusia, telah mendefinisikan pengertian “fidusia” yaitu pengalihan hak kepemilikan suatu benda atas dasar kepercayaan dengan ketentuan bahwa benda yang hak kepemilikannya dialihkan tetap dalam penguasaan pemilik benda.

<sup>16</sup> Richard Smerden, *A Practical Guide to Corporation Governance Fourth Edition*, (London: Thomson Reuters (Legal) Limited, 2010”, hal. 3. Bandingkan : Leonard J. Theberge, “Law and Economic Development”, *Journal of International Law and Policy*, (Vol.9:231). Para *stakeholder* merujuk pada orang-orang dan kelompok yang mempe-

Bahwa tidak ada kelompok *stakeholder* yang harus diberikan keutamaan atas yang lainnya ketika perusahaan menengahi klaim persaingan *stakeholder*; dan

Bahwa hukum perusahaan harus diubah sehingga membutuhkan eksekutif untuk mengelola perusahaan mereka sesuai dengan prinsip-prinsip dari teori pemangku kepentingan (*stakeholder*), yaitu, Freeman menyatakan bahwa eksekutif<sup>17</sup> harus diberi tahu (secara hukum/resmi) untuk mengelola perusahaan mereka untuk kepentingan *stakeholder* mereka.”<sup>18</sup>

Terlepas dari apakah manajemen pemangku kepentingan mengarah pada kinerja keuangan yang membaik, manajer harus mengelola bisnis

---

ngaruhi, atau dipengaruhi oleh keputusan organisasi, kebijakan, dan operasi. Kata *Stake*, dalam konteks ini, berarti minat dalam-atau klaim atas-perusahaan bisnis. Mereka dengan keterkaitan dalam tindakan perusahaan mencakup beragam kelompok seperti pelanggan, karyawan, pemegang saham, media, pemerintah, asosiasi profesional dan perdagangan, aktivis sosial dan lingkungan, dan organisasi non-pemerintah.

*See: The Term Stakeholder Was First Introduced in 1963 but was not widely used in the management literature until the publication of R. Edward Freeman's Strategic Management: A Stakeholder Approach (Marshfield, MA: Pitman, 1984). For more recent summaries of the stakeholder theory literature, see: Thomas Donaldson and Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, Implications", Academy of Management Review, January 1995, pp.71-83; Max B.E. Clarkson, ed. The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings (Toronto: University of Toronto Press, 1998); and Abe J.Zakhem, Daniel E. Palmer, and Mary Lyn Stoll, Stakeholder Theory: Essential Readings in Ethical Leadership and Management (Amherst, NY: Prometheus Books, 2008).*

<sup>17</sup> *See: Three ways in which agents may differ from their principals. First, the agents may have different preferences from their principal, such as willingness to work. Second, agents may have different incentives from the principal. Agents may have a different stake in the outcome or may receive different rewards than the principal. Third, agents may have information that is unavailable to the principal, or vice versa. These types of divergences may give rise to problems relating to monitoring, incentives, coordination, and strategy. (Michael L. Moffitt and Robert C. Bordone, eds., Handbook of Dispute Resolution [Program on Negotiation/Jossey-Bass, 2005], p.190.*

<sup>18</sup> Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber, *Business Ethics*, 3<sup>rd</sup> Ed., (New York: Prometheus Books, 2001), hal. 62.



untuk kepentingan semua *stakeholder*. Ini memandang perusahaan bukan sebagai mekanisme untuk meningkatkan pengembalian keuangan *stockholder*,<sup>19</sup> tetapi sebagai kendaraan untuk kepentingan koordinasi *stakeholder* dan melihat manajemen sebagai memiliki hubungan fidusia tidak hanya untuk para pemegang saham, tetapi untuk semua *stakeholder*. Menurut teori normatif *stakeholder*, manajemen harus memberikan pertimbangan sama dengan kepentingan semua *stakeholder* ketika konflik kepentingan, mengelola bisnis sehingga untuk mencapai keseimbangan optimal antara mereka. Ini, tentu saja, menyiratkan bahwa akan ada waktu ketika manajemen wajib untuk setidaknya sebagian mengorbankan kepentingan *stockholders* untuk orang-orang dari pemangku kepentingan lainnya (*stakeholders*).<sup>20</sup> Sejalan dengan pemikiran tersebut, John Hasnas<sup>21</sup> menyatakan bahwa “*management’s fundamental obligation is not to maximize the firm’s financial success,*

---

<sup>19</sup> A shareholder or stockholder is an individual or institution (including a corporation) that legally owns a share of stock in a public or private corporation. Shareholders are the owners of a limited company. They buy shares which represent part ownership of a company.

<sup>20</sup> John Hasnas, *The Normative Theories of Business Ethics A Guide for Perplexed*, Abe J. Zakem, Daniel E. Palmer, And Mary Lyn Stoll (ed), *Stakeholder Theory*, (New York: Prometheus Books, 2008), hal.118.

<sup>21</sup> Hasnas John is a professor of law and ethics at Georgetown University. A graduate in philosophy in 1974 (BA) Lafayette College, then in 1978 (JD) and 1988 (PhD) at Duke University School of Law, he continued his studies in law and certify their knowledge in 1992 by an LL.M. at Temple University School of Law. He began teaching at Arlington, University of Texas, in 1987 as assistant professor of philosophy before moving in 1989 at Temple University School of Law. In 1991, he became assistant professor of ethics and business assistant professor of law and philosophy at Georgetown University. In 1997, he joined the company Koch Industries, Inc., as a consultant. It’s two years in this position before being called by the George Mason University School of Law he left in 2005. At that time, he joined Georgetown University to teach business ethics, crime of white collar, social responsibility of business and the ethical and legal obligations of leaders. In particular, he published with the help of the Cato Institute *Trapped: When Acting Ethically Is Against the Law*, which analyzes the perverse effects of the law.

but to ensure its survival<sup>22</sup> by balancing the conflicting claims of multiple stakeholders".<sup>23</sup>

John Elkington<sup>24</sup> dalam *Cannibal with Forks: The Triple Bottom Line Twentieth Century Business* (1997) mengatakan bahwa jika perusahaan ingin tetap *sustain*, maka ia perlu memperhatikan tidak saja kepentingan para pemegang saham (profit), tetapi juga harus memperhatikan kese-

---

<sup>22</sup> Bandingkan: Teori Darwinisme, *The Survival of The Fittest*—“*Survival of the fittest*” is a phrase that originated in evolutionary theory as an alternative way of describing the mechanism of natural selection.

<sup>23</sup> John Hasnas, *Loc.cit.*, hal. 118.

<sup>24</sup> John Elkington is a world authority on corporate responsibility and sustainable development. He is currently the Founding Partner and Executive Chairman of Volans, a future-focused business working at the intersection of the sustainability, entrepreneurship and innovation movements. He is also co-founder of Sustainability (1987, where he is a non-executive member of the Board) and of Environmental Data Services (ENDS, 1978). John is a Fast Company blogger and a columnist for a number of publications, including *China dialogue* (China), *CSR Wire* (USA), *Director Magazine* (UK), *Monday Morning* (Denmark) and *Nikkei Ecology* (Japan) as well as other media. John also writes a weekly column for the *Guardian Sustainable Business* website. John Elkington has been described by *Business Week* as “a dean of the corporate responsibility movement for three decades.” His first involvement in the field: raising money for the newly formed World Wildlife Fund (WWF) in 1961, aged 11. In 1987 he founded SustainAbility, a think tank and consultancy that works with businesses through markets in the pursuit of economic, social and environmental sustainability. He originated the term “Triple Bottom Line”. In 2009, a CSR International survey of the Top 100 CSR leaders placed John fourth: after Al Gore, Barack Obama and the late Anita Roddick of the Body Shop, and alongside Muhammad Yunus of the Grameen Bank. His *Who's Who* entry lists his recreations as: “playing with ideas, thinking around corners, conversations with unreasonable people, reading an Alpine range of books (history to science fiction) and US business and science magazines, risking life and limb as a London cyclist, catch-it-as-you-can photography, art and design, writing all hours, pre-1944 aircraft, New World wines, 20th century popular music—and Johann Strauss II.” He has written or co-authored 17 books, including 1988’s million-selling *Green Consumer Guide*, 1997’s *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*, the book which brought his triple bottom line concept and agenda to a wider audience, and 2008’s *The Power of Unreasonable People: How Social Entrepreneurs Create Markets That Change the World*, co-authored with Volans co-founder Pamela Hartigan. Elkington also appears in the movie adaptation of The Illustrated Mum, as the librarian called Mr Harrison.

jahteraan orang-orang yang berada di dalamnya dan di sekitarnya (*people*) serta kelestarian lingkungan hidup (*planet*).<sup>25</sup>

Teori *stakeholder* menyatakan bahwa kewajiban dasar manajemen bukannya untuk memaksimalkan keberhasilan keuangan perusahaan, tetapi untuk memastikan kelangsungan hidupnya dengan menyeimbangkan tuntutan yang saling bertentangan dari berbagai pemangku kepentingan. Perusahaan harus dikelola untuk kepentingan dari para *stakeholder*, pelanggan, pemasok, pemilik, karyawan, dan masyarakat lokal. Hak-hak kelompok-kelompok ini harus dipastikan dan, lebih jauh, kelompok harus berpartisipasi, dalam beberapa rasa, dalam keputusan yang secara substansial memengaruhi kesejahteraan mereka.

Terlepas dari perdebatan konseptual tentang *Corporate Social Responsibility* tersebut, di Indonesia, *Corporate Social Responsibility* telah dikenal. Pada tahun 2003, CSR terdapat pada Pasal 88 Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (UU BUMN), dengan tegas menetapkan BUMN dapat menyisihkan sebagian labanya untuk keperluan pembinaan usaha kecil, koperasi, serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN. Kemudian pada tahun 2007, Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal diundangkan, dan menyebutkan kewajiban melaksanakan CSR bagi investor, tetapi tidak menjelaskan bagaimana kewajiban tersebut dijalankan, khususnya pada Pasal 15 huruf b., yang menyebutkan bahwa: "Setiap penanam modal berkewajiban: b. Melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan". Sedangkan, pada Penjelasan Pasal 15 huruf b., menyatakan bahwa:

"Yang dimaksud dengan "tanggung jawab sosial perusahaan" adalah tanggung jawab yang melekat pada setiap perusahaan penanaman modal untuk tetap menciptakan hubungan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat".

---

<sup>25</sup> Hennigfeld Judith, *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*, (John Wiley & Sons, 2006), hal. 27.

Dengan demikian, Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 telah mewajibkan kepada Penanam Modal untuk melakukan tanggung jawab sosial perusahaan, akan tetapi, tidak dijelaskan lebih lanjut di dalam Penjelasan Pasal 15 huruf b., tentang bagaimana melakukan tanggung jawab sosial perusahaan tersebut. Selanjutnya, Pasal 74 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT) menegaskan keberadaan *Corporate Social Responsibility* pada perusahaan Perseroan Terbatas di Indonesia. Bahkan Pasal 74 tersebut lebih maju secara konseptual dengan meletakkan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan terbatas sebagai kewajiban hukum, tidak sekadar tanggung jawab etik dan moral. Pasal 74 memiliki kekuatan yang dapat dipaksakan terhadap perseroan terbatas untuk melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan. Selanjutnya tanggung jawab sosial diatur juga dalam Undang-Undang No. 4 tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara serta peraturan pelaksanaannya.<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Selanjutnya, kewajiban tentang tanggung jawab sosial khususnya subsektor pertambangan umum telah dijelaskan dalam Pasal 108 Undang-Undang No. 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara, yang menyatakan bahwa: "(1) Pemegang IUP dan IUPK wajib menyusun program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat; (2) Penyusunan program dan rencana sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikonsultasikan kepada Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan Masyarakat". Pada Pasal 109, menyatakan bahwa: "Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat sebagaimana dimaksud dalam Pasal 108 diatur dengan peraturan pemerintah. Pembahasan detail dan teknis dari pelaksanaan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat terdapat pada Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan batubara. Di mana peraturan pemerintah ini sudah diubah menjadi Peraturan Pemerintah No. 24 Tahun 2012 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah No. 23 Tahun 2010 tentang Pelaksanaan Kegiatan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara, yaitu Pasal 106 sampai 109. Pasal 106, menyatakan bahwa: "(1) Pemegang IUP dan IUPK wajib menyusun program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat di sekitar WIUP dan WIUPK; (2) Program sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dikonsultasikan dengan Pemerintah, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Kabupaten/Kota, dan Masyarakat setempat; (3) Masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dapat mengajukan usulan program kegiatan pengembangan dan pemberdayaan

Pergeseran paradigma tentang pengelolaan perusahaan dari pengelolaan yang hanya ditujukan kepada kepentingan pemegang saham (*profit*) ke arah pengelolaan perusahaan yang memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) dan kepentingan lingkungan hidup, dinilai konstitusional oleh Mahkamah Konstitusi Republik Indonesia. Mahkamah Konstitusi pada pertimbangan hukumnya dalam Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 53/PUU-VI/2008 tersebut men-

---

masyarakat kepada Bupati/Walikota setempat untuk diteruskan kepada Pemegang IUP atau IUPK; (4) Pengembangan dan pemberdayaan masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diprioritaskan untuk masyarakat di sekitar WIUP dan WIUPK yang terkena dampak langsung akibat aktivitas pertambangan; (5) Prioritas masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (4) merupakan masyarakat yang berada dekat kegiatan operasional penambangan dengan tidak melihat batas administrasi wilayah kecamatan/kabupaten; (6) Program pengembangan dan pemberdayaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dibiayai dari alokasi biaya program pengembangan dan pemberdayaan pada anggaran dan biaya Pemegang IUP atau IUPK setiap tahun; (7) Alokasi biaya program pengembangan dan pembiayaan masyarakat sebagaimana dimaksud pada ayat (6) dikelola oleh Pemegang IUP atau IUPK". Pasal 107, menyatakan bahwa: "Pemegang IUP dan IUPK setiap tahun wajib menyampaikan rencana dan biaya pelaksanaan program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat sebagai bagian dari rencana kerja dan anggaran biaya tahunan kepada Menteri, Gubernur, atau Bupati/Walikota sesuai dengan kewenangan untuk mendapat persetujuan". Pasal 108, menyatakan bahwa: "Setiap pemegang IUP Operasi Produksi dan IUPK Operasi Produksi wajib menyampaikan laporan realisasi program pengembangan dan pemberdayaan masyarakat setiap 6 (enam) bulan kepada Menteri, Gubernur, atau Bupati/Walikota sesuai dengan kewenangannya." Pasal 109, menyatakan bahwa: "Ketentuan lebih lanjut mengenai pertambangan dan pemberdayaan masyarakat diatur oleh Peraturan Menteri." Pelaksanaan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat yang dilakukan oleh perusahaan perlu mendapat pembinaan dan pengawasan baik dari pemerintah pusat maupun daerah sehingga tepat pada sasaran. Berkenaan dengan hal tersebut, Pemerintah telah mengeluarkan Peraturan Pemerintah No. 55 Tahun 2010 tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pengelolaan Usaha Pertambangan Mineral dan Batubara pada Pasal 13 ayat (2), Pasal 16 huruf k dan m, Pasal 31 dan Pasal 32. Berdasarkan uraian di atas, terdapat beberapa permasalahan, banyaknya peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang tanggung jawab sosial perusahaan, sistem pengelolaan pertambangan di Indonesia yang bersifat pluralistik.

“Bahwa sistem perekonomian Indonesia sebagaimana yang tertera dalam Pasal 33 UUD 1945 adalah sistem perekonomian yang diselenggarakan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional. Sebagaimana suatu perekonomian yang disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan, sistem ekonomi Indonesia bukanlah sistem ekonomi individual liberal. Bumi, air, dan kekayaan yang terkandung di dalamnya adalah untuk kemakmuran rakyat, oleh karena itu negara yang menguasai sepenuhnya atas bumi, air, dan kekayaan alam tidak hanya mempunyai kewenangan memungut pajak semata, tetapi harus pula diberikan kewenangan untuk mengatur mengenai bagaimana pengusaha mempunyai kepedulian terhadap lingkungan;<sup>27</sup>

Bahwa paham individualistik dan liberalisme dalam bidang ekonomi sangat tidak sesuai bahkan bertentangan dengan demokrasi ekonomi yang dianut oleh bangsa Indonesia. Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya tidak hanya untuk kemakmuran segelintir pengusaha yang bermodal, tetapi justru untuk kemakmuran rakyat. Perekonomian sebagai usaha bersama, tidak hanya antara pengusaha dan negara, tetapi juga kerja sama antara pengusaha dan masyarakat, terutama masyarakat sekitarnya. Kepedulian yang sungguh-sungguh dari pengusaha atas lingkungan sosialnya akan memberikan iklim usaha yang aman karena masyarakat sekitarnya merasa diperhatikan oleh pengusaha, sehingga akan mempererat jalinan hubungan antara pengusaha dan masyarakat.”<sup>28</sup>

Berdasarkan Putusan Mahkamah Konstitusi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengelolaan perusahaan yang semata-mata ditujukan untuk kepentingan pemegang saham (*shareholder*) adalah tidak sesuai dengan prinsip demokrasi ekonomi yang dianut Negara Indonesia. Pengelolaan perusahaan justru harus diarahkan untuk kesejahteraan rakyat Indone-

---

<sup>27</sup> Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 53/PUU-VI/2008 tanggal 13 April 2009, hal. 97.

<sup>28</sup> *Ibid.*, hal. 98.

sia. Oleh karena itu, perusahaan wajib dikelola dengan memperhatikan kepentingan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*), tidak terkecuali tenaga-kerja/karyawan perusahaan.

Dengan demikian, pengelolaan perusahaan yang memperhatikan kepentingan seluruh *stakeholder* tidak saja menjadi tanggung jawab moral perusahaan, tetapi merupakan kewajiban hukum yang diemban oleh perusahaan. Pengelolaan perusahaan yang berorientasi pada upaya peningkatan kesejahteraan seluruh *stakeholder*, termasuk pekerja/karyawan perusahaan merupakan pengejawatahan dari kontribusi perusahaan terhadap kewajiban bersama antara pemerintah dan dunia usaha untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa pengelolaan perusahaan yang mengarah pada kepentingan seluruh *stakeholder* adalah sesuai dengan tuntutan UUD 1945 sebagai sumber tertib hukum tertinggi di Negara Kesatuan Republik Indonesia. Keberadaan tanggungjawab sosial perusahaan terhadap seluruh pemangku kepentingan dan lingkungan hidup tidak lagi menjadi perdebatan. Perdebatan hanya terjadi pada ruang lingkup dan tata cara penerapan tanggung jawab sosial dan lingkungan tersebut.

Pelaksanaan pengelolaan perusahaan untuk kepentingan pemangku kepentingan (*stakeholder*) secara spesifik memang tidak ditujukan pada upaya-upaya kepedulian perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Pasal 74 UUPT tidak secara khusus mengarahkan pelaksanaan tanggung jawab sosial perusahaan kepada kepentingan tenaga kerja. Namun demikian, tidak berarti bahwa pembahasan tentang pengaturan tentang tata kelola perusahaan yang diarahkan pada upaya-upaya kepedulian dan peningkatan kesejahteraan tenaga kerja menjadi tidak penting. Ketidakjelasan Pasal 74 UUPT justru menyebabkan kedudukan karyawan sebagai bagian dari *internal stakeholder* atau

*primary stakeholder* dari perusahaan perseroan terbatas menjadi lemah dan tetap kurang mendapatkan perhatian.

Pada tanggal 4 April 2012, Pemerintah mengundangkan Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. Sebagai pelaksanaan dari Pasal 74 UUPT, Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 ini berfokus pada pengaturan penggunaan anggaran biaya perseroan terbatas yang sudah dialokasikan sebagai biaya tanggung jawab sosial dan lingkungan. Namun demikian, peraturan ini tidak mengatur secara jelas pengalokasian anggaran, besaran anggaran, dan prioritas tujuan penggunaan anggaran. Peraturan tersebut mengatur pelaksanaan CSR dalam arti sempit, yakni bagaimana menggunakan anggaran biaya CSR untuk kepentingan *stakeholder*. Tindakan-tindakan lain dapat dilakukan perusahaan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan *stakeholder* termasuk tenaga kerja, tetapi alokasi dana CSR yang ditetapkan berdasarkan Pasal 74 UUPT tidak diatur dalam peraturan pemerintah tersebut.

Adapun bunyi Pasal 74 UUPT yang mengatur tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, menyatakan bahwa:

- (1) Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan;
- (2) Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran;
- (3) Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
- (4) Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan peraturan pemerintah.



Selanjutnya, Penjelasan Pasal 74 UUPT, menyatakan bahwa:

- (1) Ketentuan ini bertujuan untuk tetap menciptakan hubungan Perseroan yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat setempat.

Yang dimaksud dengan “Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang sumber daya alam” adalah Perseroan yang kegiatan usahanya mengelola dan memanfaatkan sumber daya alam.

Yang dimaksud dengan “Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya yang berkaitan dengan sumber daya alam” adalah Perseroan yang tidak mengelola dan tidak memanfaatkan sumber daya alam, tetapi kegiatan usahanya berdampak pada fungsi kemampuan sumber daya alam.

- (2) Cukup jelas.
- (3) Yang dimaksud dengan “dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan” adalah dikenai segala bentuk sanksi yang diatur dalam peraturan perundang-undangan yang terkait
- (4) Cukup jelas.

Dengan demikian, akan sulit mengharapkan pelaksanaan peraturan pemerintah tersebut untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja sebagai *stakeholder internal* perusahaan. Oleh karena itu, pengaturan tata kelola perusahaan yang lebih dapat mewujudkan upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja masih sangat diperlukan.

Pembahasan tentang perlunya peraturan hukum yang mengarahkan tata kelola perusahaan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja masih relevan dan sangat penting untuk dilakukan. Setidak-

nya terdapat beberapa alasan yang sangat mendasar mengenai pentingnya pembahasan terhadap perlunya peraturan hukum yang mengarahkan tata kelola perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja di Indonesia, yakni:

*Pertama*, tata kelola perusahaan (*Corporate Governance*—CG) yang memberikan perhatian terhadap upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan karyawan/buruh/tenaga kerja belum menjadi perhatian dalam perundang-undangan yang mengatur tentang perusahaan di Indonesia. Peraturan perundang-undangan yang berlaku saat ini yang mengatur tentang tata kelola perusahaan masih didominasi oleh kepentingan-kepentingan modal atau pengusaha dalam mengoptimalkan modal untuk mengembangkan usaha lainnya guna menghasilkan laba dan nilai tambah bagi pemegang saham.<sup>29</sup> Meskipun tanggung jawab sosial dan lingkungan telah dijadikan sebagai kewajiban hukum berdasarkan Pasal 74 UUPT, namun penerapannya lebih fokus kepada kewajiban mengalokasikan biaya untuk kepentingan pemangku kepentingan tanpa memberikan batasan yang jelas tentang distribusi penggunaannya. Hal ini menyebabkan pelaksanaan tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan berdasarkan Pasal 74 UUPT tersebut tidak terlalu signifikan dalam upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja perusahaan.

Undang-undang yang mengatur tentang perusahaan, seperti UU PT, UU BUMN, Undang-Undang No. 25 Tahun 2007 tentang Penanaman Modal dan Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal lebih diarahkan pada upaya penciptaan iklim usaha yang kondusif sebagai syarat agar dunia usaha di Indonesia bisa bersaing menghadapi persaingan

---

<sup>29</sup> Suatu dunia yang “sepenuhnya global” adalah dunia di mana produksi bebas, perdagangan, dan keuangan yang didorong oleh pencarian keuntungan dan pengambilan risiko yang sepenuhnya tanpa peduli terhadap perbedaan jarak dan batas nasional. Sumber: Alan Greenspan, *The Age of Turbulance*, (USA: Penguin Press, 2007), hal. 365.

global yang semakin kompetitif. Dengan kata lain, kepentingan utama yang melandasi perundang-undangan tersebut adalah kepentingan *shareholder*. Kesejahteraan masyarakat, termasuk kesejahteraan tenaga kerja tidak menjadi prioritas utama dari perundang-undangan tersebut.

Apabila diperhatikan, Pasal 43 ayat (3) UUPT membuka jalan bagi upaya peningkatan kedudukan dan kesejahteraan karyawan melalui pengeluaran saham baru yang secara khusus ditujukan untuk karyawan. Melalui Pasal 43 ayat (3) tersebut, terbuka kemungkinan untuk mengangkat kedudukan karyawan menjadi pemegang saham melalui program *Employee Stock Ownership Plan* (ESOP). Namun demikian, pelaksanaan Pasal 43 ayat (3) tersebut sangat tergantung pada kemurahan hati para pemegang saham melalui RUPS, karena bagaimanapun juga jika RUPS tidak memutuskan bahwa pengeluaran saham baru secara khusus ditujukan untuk kepentingan karyawan, maka saham baru yang dikeluarkan tersebut wajib terlebih dahulu ditawarkan kepada pemegang saham yang ada, atau yang lebih dikenal dengan istilah *pre-emptive right*.<sup>30</sup>

Pada dasarnya beberapa aspek tata kelola perusahaan yang berkaitan dengan upaya peningkatan kesejahteraan karyawan sebagai salah satu *stakeholders* dapat menjadi dasar pemikiran misalnya: Perlindungan terhadap kepentingan karyawan<sup>31</sup> dalam berbagai *corporate action* misalnya ketika terjadi merger, konsolidasi, akuisisi, dan pemisahan (*spin off*) perusahaan, kepailitan dan likuidasi perusahaan; upaya peningkatan harkat dan martabat karyawan melalui upaya peningkatan status dari pekerja/karyawan menjadi pemilik/pemegang saham seperti program

---

<sup>30</sup> Henry Campbell Black, Bryan A. Garner (Editor), *Black's Law Dictionary*, 8<sup>th</sup> Ed., (Minnesota: West Group, 2004), hal. 3733. *Preemptive Right is a shareholder's privilege to purchase newly issued stock – before the shares are offered to the public – in an amount proportionate to the shareholder's current holdings in order to prevent dilution of the shareholder's ownership interest. This right must be exercised within a fixed period, USU, 30 to 60 days – also termed subscription privilege.*

<sup>31</sup> Bandingkan. Program Jamsostek dan Konsep *All Risk Insurance*.

ESOP<sup>32</sup> (*Employee Stock Ownership Plan, Profit Sharing, dan lain-lain*), merupakan suatu upaya peningkatan kerja sama bipartit yang bersifat *mutual beneficial*.<sup>33</sup>

*Kedua*, pengaturan tanggung jawab sosial perusahaan sebagaimana diatur dalam Pasal 74 UU PT tidak memberikan penekanan yang kuat pada pemanfaatan dan besarnya dana CSR bagi upaya-upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja sebagai *internal stakeholder*. Pasal 74 UUPUPT dan peraturan pelaksanaannya sebagaimana diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung

---

<sup>32</sup> Tim Studi Penerapan ESOP Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia, "Studi Tentang Penerapan ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia", Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pengawas Pasar Modal Proyek Peningkatan Efisiensi Pasar Modal Tahun 2002, hal. 4; Karena program ESOP merupakan suatu proses yang kompleks, maka Emiten/Perusahaan Publik yang akan melakukan ESOP harus merencanakannya dengan baik. Memperhatikan beberapa permasalahan keterbukaan informasi ESOP dalam hal peraturan Bapepam No. IX.D.4 dipergunakan untuk program tersebut, maka peraturan tersebut perlu direvisi khususnya tentang sarana untuk keterbukaan informasi yang dapat berupa prospektus atau info memo. Berkaitan dengan permasalahan penerapan ESOP oleh perusahaan non-publik (tertutup) atau perusahaan multinasional yang akan melakukannya, maka diperlukan suatu peraturan tersendiri tentang bentuk dan isi pernyataan pendaftaran dalam rangka ESOP yang lebih sederhana dibandingkan ketentuan tersebut bagi penawaran umum biasa. Bandingkan: Demir Yener, "Senior Corporate Governance Policy Advisor, paper prepared for discussion at OECD Corporate Governance Round Table South East European Regional Meeting Zagreb", Croatia, November 22, 2002, hal. 3; *Entrepreneurial cultures (expect employees to be activist and aggressive shareholders)*.

<sup>33</sup> Karyawan dibolehkan untuk memiliki saham Perseroan di mana ia bekerja jika memang ditawarkan oleh Pihak Perusahaan (untuk PT Tertutup) atau membeli saham PT Terbuka di bursa saham. Dan karyawan dapat mengajukan gugatan ketika haknya sebagai pemegang saham tidak dipenuhi. Dasar peraturan yang mendukung kepemilikan karyawan atas saham Perseroan dapat dilihat pada Pasal 43 ayat (3) huruf a. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pasal tersebut pada intinya memungkinkan Perseroan untuk melakukan penawaran saham kepada karyawannya sendiri. Lebih lanjut dalam Penjelasan Pasal 43 ayat (3) huruf a., menyatakan bahwa: "Yang dimaksud dengan "saham yang ditujukan kepada karyawan Perseroan", antara lain yang dikeluarkan dalam rangka ESOP (*Employee Stock Option Program*) Perseroan dengan segenap hak dan kewajiban yang melekat padanya."

jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas hanya ditujukan untuk mengatur penggunaan anggaran biaya CSR yang sudah disetujui RUPS dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP). Pasal 74 dan Peraturan Pelaksanaannya<sup>34</sup> belum cukup mengatur tindakan-tindakan perusahaan yang ditujukan untuk kepentingan *stakeholder*, termasuk pekerja/karyawan yang berada di luar program CSR yang dianggarkan perusahaan. Pasal 74 dan peraturan pelaksanaannya lebih ditujukan pada penggunaan anggaran biaya CSR untuk kepentingan masyarakat sekitar dan lingkungan hidup. Nasib pekerja/karyawan masih berada di luar jangkauan Pasal 74 UUPT Jo. PP No. 47 Tahun 2012.

*Ketiga*, belum terakomodasinya secara cukup tentang Prinsip ISO 26000 sebagai standarisasi CSR dalam UU PT. Misalnya mengenai 7 Prinsip ISO 26000: Prinsip-prinsip ISO 26000 yakni<sup>35</sup>:

1. Pengembangan masyarakat;
2. Konsumen;
3. Praktik kegiatan Institusi yang sehat;
4. Lingkungan;
5. Ketenagakerjaan;
6. Hak Asasi Manusia;
7. *Organization Governance* (Organisasi Pemerintah)."

---

<sup>34</sup> Peraturan Pelaksanaan Pasal 74 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 dituangkan dalam Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas, khusus Pasal 3 ayat (2), menyatakan bahwa: "Kewajiban Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan dilaksanakan baik di dalam maupun di luar lingkungan Perseroan." Tidak ada definisi yang jelas terhadap Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan yang dilaksanakan di dalam maupun di luar lingkungan Perseroan karena pada Penjelasan Pasal 3 ayat (2) menyatakan cukup jelas.

<sup>35</sup> Erlita Rahmi, "Standarisasi Lingkungan (ISO 26000) Sebagai Harmonisasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Instrumen Hukum di Indonesia", Standarisasi Lingkungan, Instrumen Hukum Indonesia, Jurnal Universitas Jambi, 2011, hal. 147.

*Keempat*, kondisi kesejahteraan buruh/pekerja/karyawan yang masih memprihatinkan di Indonesia. Buruh/pekerja/karyawan atau yang lebih populer dengan sebutan buruh memiliki kontribusi yang sangat signifikan dalam menopang perekonomian Indonesia. Selain sebagai penggerak ekonomi negara, tenaga kerja juga menjadi salah satu kekuatan utama dalam membangun peradaban. Pekerja atau tenaga kerja-lah yang menggerakkan sektor ekonomi bawah yang notabene memiliki kontribusi yang luar biasa besar dalam perekonomian negara dan menjadi penyeimbang, bahkan penyelamat neraca pertumbuhan ekonomi negara.<sup>36</sup> Ironisnya, peran yang sangat besar dan penting tersebut belum mendapatkan apresiasi yang memadai dari pemerintah dan dunia usaha. Upah yang diterima oleh pekerja/karyawan tidak sebanding/mencukupi untuk memenuhi kebutuhan riil. Kalau diibaratkan kenaikan harga pokok dengan kecepatan “berlari” sedangkan upah buruh “jalan di tempat”, tidak ada peningkatan, atau malah justru mengalami kemunduran. Dari data BPS sebagai gambaran pada tahun 2006 untuk hidup layak sederhana di Jakarta, seseorang harus mengeluarkan uang antara Rp 1,5 juta sampai dengan Rp 2 juta per bulan untuk keperluan hidup sehari-hari. Dibandingkan kemudian dengan UMR Jakarta yang hanya sebesar Rp 950.000,- Jelas bahwa tidak mungkin pekerja/buruh dapat hidup secara layak.<sup>37</sup>

Data lain menggambarkan ketidaklayakan kehidupan pekerja/buruh disajikan dalam penelitian AKATIGA.<sup>38</sup> Upaya pemerintah untuk men-

---

<sup>36</sup> Grendi Hendrastomo, “Menakar Kesejahteraan Buruh: Memperjuangkan Kesejahteraan Buruh di antara Kepentingan Negara dan Korporasi”, *Jurnal Informasi* (Vol. 16, No. 2 Tahun 2010, No. ISSN : 0126-1650), hal. 2; Bandingkan: mogok kerja buruh lumpuhkan perekonomian.

<sup>37</sup> *Ibid.*, hal. 3

<sup>38</sup> Ratifikasi Konvensi ILO No. 87 Tahun 1998 jika dimaksudkan untuk meningkatkan partisipasi buruh dalam mengambil keputusan perburuhan tentu harus diikuti dengan kebijakan dan pelayanan pendukung antara lain, kontrol pemerintah terhadap perusahaan yang tidak memberi kesempatan buruhnya untuk mendirikan Serikat Buruh.

ciptakan iklim investasi yang kondusif dan mengundang sebanyak mungkin investor asing dan domestik mendorong pemerintah menerapkan dua strategi dasar, yakni menjalankan politik upah murah dan menerapkan prinsip liberalisasi, fleksibel, dan terdesentralisasi dalam urusan ketenagakerjaan. Upah pekerja/buruh yang murah dijadikan sebagai daya tarik untuk mengundang investor.<sup>39</sup> Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) mencantumkan upah pekerja/buruh yang murah di Indonesia. Batas minimum upah buruh yang tertinggi di Pulau Jawa (Rp1.334.400,- per bulan–USD 147 per bulan) masih lebih rendah daripada upah buruh di Thailand (USD 240 per bulan), bahkan bila upah buruh di Pulau Jawa tersebut dinaikkan 50%. Upah buruh ini dijadikan sebagai alat negosiasi di antara manajemen industri komponen otomotif di Indonesia dengan Serikat Buruh yang menjadi daya tarik Indonesia untuk mengundang investor.<sup>40</sup> Lebih lanjut dijelaskan bahwa politik upah buruh murah telah terbukti menciptakan sulitnya kehidupan buruh karena nilai rata-rata upah minimum di Indonesia sebesar Rp892,160,- hanya mampu membiayai sekitar 62,4% pengeluaran riil pekerja/buruh.<sup>41</sup>

---

Lemahnya kontrol negara terhadap implementasi kebebasan berserikat ini terbukti (paling tidak) dalam studi di Majalaya. Masih ditemukan intimidasi (fisik dan non-fisik), PHK, kriminalisasi, dan lain-lain terhadap anggota dan pengurus Serikat Buruh di luas SPSI. Sumber: *Research Report* Studi Pendek tentang Serikat Buruh di Majalaya oleh AKATIGA Bandung tahun 2001.

<sup>39</sup> Resmi Setia, “Dewan Pengupahan: Strategiskah Sebagai Alat Perjuangan Buruh?”, Upah Minimum dan Kesejahteraan Buruh: Peluang dan Tantangan Bagi Serikat Buruh, *Jurnal Analisis Asosiasi*, Vol. 7, No. 1, Februari 2002, hal. 92.

<sup>40</sup> BKPM, *Perencanaan Pengembangan Investasi Industri Komponen Otomotif dan Elektronika*, Kajian Perencanaan Pengembangan Investasi Industri Otomotif (Eco Car) dan Komponen Otomotif, 2011, hal. 37-38.

<sup>41</sup> Website Resmi Akatiga Pusat Analisis Sosial, “Indrasari Tjandraningsih: Kebijakan Ketenagakerjaan yang Memiskinkan”, <http://akatiga.org/index.php/publikasi/artikel/item/313-kebijakan-ketenagakerjaan-yang-memiskinkan.>, diakses pada 07 Juli 2014.

*Kelima*, menyerahkan upaya peningkatan kesejahteraan karyawan melalui perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan adalah tidak memadai. Selama ini, masalah kesejahteraan buruh selalu diserahkan pada peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa upah buruh yang murah menyebabkan tingkat kesejahteraan pekerja/buruh yang tidak layak. Hal ini membuktikan bahwa persoalan mengangkat taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/buruh tidak bisa diserahkan semata-mata pada perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan. Upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/buruh perlu didukung oleh tersedianya sistem tata kelola perusahaan yang dapat menunjang peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan, baik dalam bentuk pemanfaatan secara optimal tanggung jawab sosial perusahaan maupun penata-aturan tata kelola perusahaan yang dapat mendukung peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan.

*Keenam*, hukum dapat dipergunakan sebagai instrumen untuk upaya-upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan melalui pengaturan tata kelola perusahaan yang dapat meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan karyawan. Dengan demikian, di samping keberadaan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, peraturan perundang-undangan yang mengatur tentang penatakelolaan perusahaan, misalnya UUPT, UU BUMN, UU Penanaman Modal, UU Pasar Modal dan peraturan pelaksanaannya dapat dipergunakan sebagai instrumen untuk mengarahkan perilaku perusahaan yang lebih memperhatikan kepentingan *stakeholder*, termasuk pekerja/karyawan. Dalam konteks yang demikian, peran negara melalui pemerintah sebagai pembuat hukum (regulator) sangat diperlukan, sehingga masalah kesejahteraan pekerja/karyawan tidak semata-mata diserahkan pada mekanisme pasar dengan dalil liberalisasi dan globalisasi ekonomi. Selain pihak pemerintah, perusahaan merupakan wadah alternatif yang baik untuk menuntaskan masalah



tersebut, karena perusahaan menyediakan wadah *mutual benefit* tempat berkarya, belajar, mendapat pengalaman yang pas, baik dalam jenjang: *Employee, Self employed, Employer, dan Investor (ESEI)*.<sup>42</sup>

Oleh karena itu, gagasan-gagasan tentang upaya meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan melalui ketentuan-ketentuan hukum perusahaan patut dikaji secara lebih mendalam, antara lain:

1. Pada ketentuan pengalihan hak atas saham, apabila terjadi pengalihan hak atas saham yang dimiliki oleh pemegang saham, maka apabila para pemegang saham yang ada tidak menggunakan *pre-emptive right*-nya (hak menawar terlebih dahulu), maka wajib saham tersebut ditawarkan kepada karyawan. Ketentuan ini bersifat wajib tanpa harus digantungkan pada adanya syarat harus diatur secara tegas dalam Anggaran Dasar. Karena apabila syarat yang demikian tidak dicantumkan

---

<sup>42</sup> Lihat: Robert T. Kyosaki, *Cashflow Quadrant, Guide to Financial Freedom*, (Arizona, USA: Plata Publishing, 2011); *What do you want to be when you grow up?, what is your goal in life?; The best thing I can do is tell you what I did. And what I did was trust my intuition, my heart, and my guts; Poor dad recommended that I become either a well paid E. Employee. Or a well paid S, self employed professional, such as a medical doctor, lawyer, or accountant. My Poor dad was very concerned about a steady paycheck, benefits, and job security. My rich, but uneducated, dad offered very different advice. He said, "Go to school, graduate. Build businesses, and become a successful investor." It doesn't take money to make money, and school don't teach you how to become financially free; It takes a dream, alot of determination, a willingness to learn quickly, and the ability to use your God given assets properly and to know which quadrant in the Cashflow Quadrant is the right one for you to generate your income. Bandingkan: Jack Canfield, "How to Get from Where You Are to Where You Want to Be, the 25 Principles of Success"; These principles and techniques have not only worked for me but they have also helped hundreds of thousands of my students achieved breakthrough success in their careers, greater wealth in their finances, greater aliveness and joy in their relationships, and greater happiness and fulfillment in their lives. Bandingkan: Peter F Drucker, *Managing in a time of Great Change*, (London: Routledge, 1997). Karena pekerjaannya berbasis pada pengetahuan, organisasi tidak bertindak sebagai atasan ataupun bawahan. Prototipenya adalah orkestra simfoni.*

dalam AD PT, maka pemegang saham bisa menawarkan sahamnya kepada siapa pun yang diinginkannya.

2. Pada ketentuan penambahan modal dengan mengeluarkan saham baru (saham dalam simpanan). Apabila para pemegang saham yang ada tidak menggunakan haknya menawarkan terlebih dahulu (*pre-emptive right*-nya), maka saham tersebut wajib terlebih dahulu ditawarkan kepada tenaga kerja tanpa digantungkan dengan syarat harus terlebih dahulu diatur dalam AD perusahaan.
3. Pada ketentuan tentang merger, konsolidasi, akuisisi, dan *spin off*, maka kepentingan dan hak-hak dari karyawan harus benar-benar terlindungi. Perpindahan karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain akibat dari merger, konsolidasi, akuisisi atau pemisahan (*spin off*) tidak sampai menyebabkan tingkat kesejahteraan karyawan yang bersangkutan menjadi menurun atau berkurang. Hal ini secara tegas harus disebut dalam undang-undang.
4. Pada perusahaan terbuka atau perusahaan publik, maka informasi tentang pemenuhan hak-hak karyawan sesuai ketentuan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan dikategorikan sebagai informasi fakta material yang wajib disajikan/dilaporkan sesuai ketentuan keterbukaan.
5. Adanya pengaturan yang tegas dan jelas tentang program *Employee Stock Ownership Plan*, *SIS (Sustainable Interdependency of Stakeholders)*, *PSSI (Profit Sharing on Sustainable Interrelation)*, *One to One Program*, dan Koperasi.
6. Diperjelasnya kedudukan karyawan dalam pemanfaatan dana CSR. CSR semestinya tidak diartikan hanya semata-mata untuk kepentingan masyarakat sekitar perusahaan. Ada pengaturan yang tegas, bahwa perusahaan dapat menggunakan dana

CSR-nya untuk upaya-upaya peningkatan kesejahteraan karyawannya sebagai salah satu *stakeholders internal*.

7. Dari hasil deskripsi CSR, penelitian yang berkaitan dengan sumber daya manusia penting dilakukan lebih lanjut dalam disertasi ini dengan beberapa alasan, sebagai berikut:
  - a. Masalah masa depan tenaga kerja yang kian hari kian memburuk;
  - b. *Job Secure, Income Secure, Social Secure* belum dapat diatasi oleh Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;
  - c. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dan Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 belum menunjukkan kepastian, manfaat, dan keadilan hukum;
  - d. CSR sebagai cita-cita hukum harus bisa memberikan efek domino pada generasi penerus tenaga kerja dan sebagai sumber daya manusia perusahaan yang berkelanjutan.

Berdasarkan berbagai uraian di muka, dikaitkan dengan perkembangan ilmu selalu dipengaruhi oleh penemuan baru dalam hal metodologi, kontinuitas penelitian, dan kesinambungan eksistensi ilmu itu sendiri. Untuk tujuan itu diperlukan adanya suatu konsep teori yang mendukung baik metodologi maupun perencanaan penelitian. Teori adalah desain langkah-langkah penelitian yang berhubungan dengan kepustakaan, isu kebijakan, maupun narasumber penting lainnya.<sup>43</sup> Dengan

---

<sup>43</sup> Robert K.Yin, *Application of Case Study Research*, (New Delhi: Sage Publications International Educational and Professional Publisher Newbury Park, 1993), hal 4-7. Lihat juga : Catherine Marshall & Gretchen B.Rossman, *Designing Qualitative Research*, (London : Sage Publications, 1994), hal 17-21.

kata lain, teori akan berfungsi untuk memberikan petunjuk atas gejala-gejala yang timbul dalam penelitian. Albert Einstein mengatakan bahwa ilmu dimulai dengan fakta dan diakhiri dengan fakta, apa pun juga teori yang menjembatannya. Oleh sebab itu penelitian akan memberikan jawaban terhadap pengujian teori yang menggunakan teknik pengumpulan data maupun alternatif terhadap kemungkinan timbulnya teori baru melalui observasi atau partisipasi aktif dalam prosesnya.<sup>44</sup>

Teori dalam hal ini bukanlah hanya berupa penjelasan mengenai gejala yang terdapat dalam dunia fisik, melainkan juga suatu abstraksi intelektual di mana pendekatan secara rasional digabungkan dengan pengalaman empiris. Sehingga teori tentang ilmu merupakan suatu penjelasan rasional yang sesuai dengan objek penelitian yang dijelaskannya dan untuk mendapat verifikasi, maka harus didukung oleh data empiris yang membantu dalam mengungkapkan kebenaran.<sup>45</sup> Dengan perkataan lain adalah merupakan suatu generalisasi yang dicapai, setelah mengadakan pengujian dan hasilnya menyangkut ruang lingkup fakta yang

---

<sup>44</sup> Derek Layder, *New Strategies in Social Research*, Polity Press, (Cornwall: TJ Press (Padstow), Ltd, 1993), hal 2-8, dikatakan bahwa *"there is research carried out primarily to test theories, which used structured techniques of data collection such as content analysis of social survey with standard questionnaire where the data is more quantitative. Other type of research concentrates on theory construction (theory building) and more often uses participant observation and less structured interview techniques and the data is more qualitative.*

<sup>45</sup> Solly Lubis, *Filsafat Ilmu dan Penelitian*, (Bandung: Mandar Maju, 1994), hal 27. Lihat juga: William D Crano & Marilyn B. Brewer, *Principles and Methods of Social Research*, (Massachusetts: Allyn and Bacon Inc, 1986), hal 1-18, dimana dikatakan bahwa: *"First, researcher's general idea must be stated specifically in the form of conceptual hypothesis. Then Operationalization, where it involves redefinition of the abstraction in empirical terms, that the variables is specified in such a way as to be potentially manipulable. The second step of concept translation involves the specification of the procedures and instruments required to make the actual observations, detailed sufficiently so that other scientist could duplicate the observation for purpose of replication or validation. This stage of research is referred to as the operationalization of the conceptual variable."*

sangat luas. Teori dikatakan juga sebagai “an elaborate hypothesis”,<sup>46</sup> di mana David Madsen berpendapat bahwa: “A good theory properly seen and presents a systematic view of phenomena by specifying relations among variables, with the purpose of explaining and predicting the phenomena.”

Sehingga dalam rangkaian penelitian dari teori kemudian dibangunlah suatu konsep yang merupakan definisi operasional teori tersebut.<sup>47</sup> Teori kemudian didefinisikan lebih konkret lagi dalam bentuk konsep yang merupakan suatu pengetahuan yang bertujuan memberikan informasi dengan basis empiris dan mempunyai arti (*meaningful*). Konsep juga merupakan alat yang dipergunakan oleh hukum di samping azas atau standar, dan merupakan alat yang dipakai untuk mengidentifikasi dan mengklasifikasi fenomena karakteristik dari kenyataan sosial atau gejala. Gejala dinamakan fakta dan konsep merupakan uraian dari hubungan fakta tersebut.<sup>48</sup>

Dalam buku yang lahir dari penelitian disertasi ini akan menggunakan teori utilitas (*utilitarianisme*) yang dipelopori oleh Jeremy Bentham yang didukung oleh *stakeholder theory* dan beberapa teori yang saling berhubungan dan saling mendukung serta dipandang relevan terhadap rumusan permasalahan penelitian.

Bentham dalam *An Introduction to the Principles of Moral and Legislation* menjelaskan bahwa asas manfaat melandasi segala kegiatan berdasarkan sejauh mana tindakan itu meningkatkan atau mengurangi kebahagiaan itu atau dengan kata lain meningkatkan atau melawan ke-

---

<sup>46</sup> Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*, (Jakarta: UI Press), 1984, hal 126-127.

<sup>47</sup> David Madsen, *Successful Dissertation and Theses*, (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992), hal 69. Lihat: Molly Stock, *A Practical Guide to Graduate Research*, McGraw-Hill Book Company, 1985, hal 85-94.

<sup>48</sup> Satjipto Rahardjo, *Ilmu Hukum*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 1996), hal 305-309. Lihat juga: Soerjono Soekanto, *Op.cit.*, hal 132-146.

bahagian itu. Kerangka etika utilitarianisme Bentham dirumuskan dalam tiga kriteria objektif yang dijadikan sebagai dasar objektif sekaligus norma untuk menilai suatu kebijaksanaan atau tindakan:<sup>49</sup>

Kriteria pertama, manfaat, yaitu kebijaksanaan atau tindakan itu mendatangkan manfaat atau kegunaan tertentu. Kebijaksanaan atau tindakan yang baik adalah menghasilkan hal yang baik. Sebaliknya, kebijaksanaan atau tindakan yang tidak baik adalah yang mendatangkan kerugian tertentu.

Kriteria kedua, manfaat terbesar, yaitu kebijaksanaan atau tindakan itu mendatangkan manfaat besar dibandingkan dengan kebijaksanaan atau alternatif lainnya. Kalau yang dipertimbangkan adalah soal akibat baik dan akibat buruk dari suatu kebijaksanaan atau tindakan, maka suatu kebijaksanaan atau tindakan dinilai baik secara moral kalau mendatangkan lebih banyak manfaat dibandingkan dengan kerugian. Dalam situasi tertentu, ketika kerugian tidak bisa dihindari, dapat dikatakan bahwa tindakan yang baik adalah tindakan yang menimbulkan kerugian terkecil (termasuk kalau dibandingkan dengan kerugian yang ditimbulkan oleh kebijaksanaan atau tindakan alternatif).

Kriteria ketiga, menyangkut pertanyaan manfaat terbesar untuk siapa, untuk saya atau kelompokku, atau juga untuk semua orang lain yang terkait, terpengaruh, dan terkena kebijaksanaan atau tindakan yang saya ambil. Dalam menjawab pertanyaan ini, etika utilitarianisme mengemukakan kriteria berupa manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin orang. Jadi, suatu kebijaksanaan atau tindakan dinilai baik secara moral kalau tidak hanya mendatangkan manfaat terbesar, melainkan kalau mendatangkan manfaat terbesar bagi sebanyak mungkin orang. Sebaliknya, kalau ternyata suatu kebijaksanaan atau tindakan tidak bisa mengelak

---

<sup>49</sup> Sonny A. Keraf, *Etika Bisnis*, (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 1998), hal. 94.

dari kerugian, maka kebijaksanaan atau tindakan itu dinilai baik apabila membawa kerugian yang sekecil mungkin bagi sedikit mungkin orang.<sup>50</sup>

Teori *utility* menjadi dasar pengambilan keputusan etis dengan pertimbangan manfaat terbesar bagi banyak pihak sebagai hasil akhir, kebahagiaan terbesar untuk jumlah yang paling banyak (*the greatest happiness for the greatest number*). Hal yang benar didefenisikan sebagai hal yang memaksimalkan apa yang baik dan meminimalisasi apa yang berbahaya bagi kebanyakan orang. Semakin bermanfaat pada semakin banyak orang, perbuatan itu semakin baik secara etis. Dasar moral dari perbuatan hukum ini bertahan paling lama dan relatif paling banyak digunakan. Utilitarianisme sering disebut pula dengan aliran konsekuensialisme karena sangat berorientasi pada hasil perbuatan.<sup>51</sup>

Utilitarianisme sangat menekankan pentingnya konsekuensi perbuatan dalam menilai baik–buruknya. Kualitas moral suatu perbuatan, baik–buruknya tergantung pada konsekuensi yang dibawakan oleh perbuatan tersebut. Jika suatu perbuatan mengakibatkan manfaat paling besar, artinya paling memajukan kemakmuran, kesejahteraan, dan kebahagiaan masyarakat, maka perbuatan itu adalah baik. Sebaliknya, jika perbuatan membawa lebih banyak kerugian daripada manfaat, perbuatan itu harus dinilai buruk. Konsekuensi perbuatan di sini memang menentukan seluruh kualitas moralnya.<sup>52</sup> Utilitarianisme, menurut Manuel G. Velazquez mengajarkan bahwa:

*“an action is right from an ethical point of view if and only if the sum total of utilities produced by that act is greater than the sum total of utilities produced by any other act the agent could have performed in its place”.*<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup> *Ibid.*

<sup>51</sup> Erni R. Ernawan, *Business Ethics: Etika Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2007), hal. 93.

<sup>52</sup> K. Bartens, *Op.cit.*, hal. 67

<sup>53</sup> Manuel G. Velazquez, *Business Ethics: Concept and Cases*, 5<sup>th</sup> Ed., (New Jersey: Pearson Education, Inc., 2002), hal. 76.

Diterjemahkan sebagai: suatu tindakan dianggap benar dari sudut pandang etis, jika dan hanya jika jumlah total manfaat yang dihasilkan dari tindakan tersebut lebih besar dari manfaat total yang dihasilkan oleh tindakan lain yang dilakukan (artian bebas).<sup>54</sup>

Ajaran utilitarianisme relevan dengan teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) dalam kaitannya dengan pengelolaan perusahaan. Teori ini berkembang pada awal abad kedua puluh seiring dengan terjadinya pergeseran *mainstream* tentang kapitalisme pada saat itu. Lester Thurow<sup>55</sup> mengatakan bahwa pergeseran *mainstream* tentang kapitalisme pada saat itu memunculkan pemikiran tentang korporasi yang lebih

---

<sup>54</sup> Terjemahan ini memberikan peluang kepada para pembaca untuk memberikan makna lain.

<sup>55</sup> *Lester Carl Thurow (born 1938 in Livingston, Montana) is an American political economist, former dean of the MIT Sloan School of Management, and author of books on economic topics.*

*Thurow received his B.A. in political economy from Williams College in 1960, where he was in Theta Delta Chi and Phi Beta Kappa as a junior, and a Tyng Scholar. After he was awarded a Rhodes Scholarship, he went to Balliol College, Oxford to read Philosophy, Politics and Economics, graduating in 1962 with first class honors. He received a Ph.D. in Economics from Harvard University in 1964.*

*Thurow is on the board of directors of Analog Devices, Grupo Casa Autrey, E-Trade, and Taiwan Semiconductor Manufacturing Corp. Thurow was one of the founders of the Economic Policy Institute in 1986. Thurow is an economics columnist for, among others, the Boston Globe and USA Today. He has been an economics columnist for and on the editorial board of the New York Times, and was a contributing editor to Newsweek.*

*Thurow is a longtime advocate of a political and economic system of the Japanese and European type, in which governmental involvement in the direction of the economy is far more extensive than is the case in the United States – a model that has come to be known as “Third Way” philosophy. Thurow supports a more universal patent system as a requirement for a knowledge-based economy, where governments would assess the value of infringements of intellectual property against their companies by competitors in foreign jurisdictions and allow these companies to match that.*

*His 1993 book, Head to Head: The Coming Economic Battle Among Japan, Europe and America compares economic growth and living standards in Japan, Europe, and the U.S.*



manusiawi. Kapitalisme tidak hanya berfokus pada masalah ekonomi, namun juga memasukkan unsur sosial dan lingkungan yang menjadi basis apa yang disebut dengan *sustainable society*.<sup>56</sup>

*Stakeholder theory* lahir sebagai reaksi terhadap teori pemegang saham (*shareholder theory*) yang sudah sangat lama dijadikan rujukan dalam pengelolaan perusahaan. Milton Friedman menegaskan bahwa sebuah korporasi secara kodrati hanya memiliki tujuan untuk menghasilkan keuntungan ekonomi bagi pemegang sahamnya. Apabila tujuan ini tercapai oleh perusahaan, maka sebenarnya fungsi dan tanggung jawab sosial perusahaan telah tercapai, yakni berupa peningkatan kesejahteraan masyarakat. Joel Bakan mengajarkan bahwa jika perusahaan membagikan sebagian keuntungannya kepada pemangku kepentingan di luar pemegang saham (masyarakat), maka perusahaan tersebut telah menyalahi kodratnya.<sup>57</sup>

R. Edward Freeman dalam karyanya, *A Stakeholder theory of the Modern Corporation*, menawarkan alternatif dari teori Friedman, bahwa kewajiban dasar manajemen perusahaan bukanlah untuk memaksimalkan keberhasilan keuangan perusahaan, tetapi untuk memastikan kelangsungan hidupnya dengan menyeimbangkan tuntutan yang saling bertentangan dari berbagai pemangku kepentingan. Freeman menyatakan bahwa eksekutif harus diberi tahu oleh hukum untuk mengelola perusahaan mereka untuk kepentingan *stakeholders* mereka.<sup>58</sup>

---

*His other books include: 1) Fortune Favors the Bold: What we must do to build a new and lasting global prosperity (2003); 2) Building Wealth: The new rules (1999); 3) The Future of Capitalism: How today's economic forces shape tomorrow's world (1996); 4) The Zero-Sum Solution: Building a world-class American economy (1985); 5) Dangerous Currents: The state of economics (1983); 6) The Zero-Sum Society: Distribution and the possibilities for economic change (1980).*

<sup>56</sup> Yusuf Wibisono, *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*, (Surabaya: Ashaf Media Grafika, 2007), hal. 3.

<sup>57</sup> Siti Maimunah, *Op.cit.*, hal.46.

Teori *stakeholder* beroperasi di Eropa kontinental dan negara Asia Timur. Contoh utama adalah Jerman dan Jepang. Meskipun fakta bahwa Amerika Serikat, Inggris, dan yurisdiksi Anglo-Amerika lain teratur merangkul keutamaan pemegang saham (*shareholder*), ada banyak yang merasa bahwa beberapa yurisdiksi sedang bergerak ke arah lebih merupakan pendekatan *stakeholder* untuk pengelolaan perusahaan. Pertumbuhan literatur di negara-negara Anglo-Amerika menganjurkan teori *stakeholder* yang ditulis oleh berbagai orang, termasuk akademisi dari berbagai disiplin ilmu, pengacara, dan direksi dan pernyataan bahwa keprihatinan yang diangkat oleh perdebatan *stakeholder* dalam tahun 1990-an belum hilang atau telah ditangani; munculnya *shareholder value* dicerahkan di undang-undang Perusahaan Inggris 2006; kasus AS yang secara khusus berpendapat bahwa kewajiban tidak dibebankan atas direksi untuk memaksimalkan kesejahteraan pemegang saham. Dua keputusan penting oleh Mahkamah Agung Kanada dalam lima tahun terakhir yang tampaknya menolak gagasan bahwa *shareholder primacy* adalah wajib bagi perusahaan-perusahaan Kanada dan direksi yang diizinkan untuk mempertimbangkan berbagai kepentingan konstituen. Penelitian empiris terbaru dari studi direksi Australia yang menemukan "mayoritas direksi memiliki pemahaman *stakeholder* tentang kewajiban mereka."<sup>59</sup>

Soerjono Soekanto dan Purnadi Purbacaraka menekankan pentingnya tanggung jawab perusahaan terhadap masyarakat di sekitarnya. Dikatakan bahwa perseroan sebagai sebuah *legal entity* (subjek hukum) yang memiliki *legal personality* di tengah-tengah masyarakat memiliki kewajiban terhadap subjek hukum lainnya atau anggota dalam per-

---

<sup>58</sup> Milton Snoeyenbos, Robert Almeder, James Humber, *Op.cit.*, hal. 62.

<sup>59</sup> Andrew Keay, *Stakeholder Theory in Corporate Law: Has It Got What It Takes?*, Richmond Journal of Global Law and Business, Summer, 2010, hal. 1.

gaulan masyarakat secara umum.<sup>60</sup> Tuntutan ini merupakan wujud dari kewajiban perusahaan sebagai salah satu subjek yang eksistensinya dipengaruhi oleh interaksi yang baik dengan subjek lainnya di tengah pergaulan masyarakat. Sebelum merambah ke masyarakat yang lebih luas, semestinya dilakukan tanggung jawab sosial kepada pemangku kepentingan terdekat, yaitu masyarakat sekitar dan karyawan perseroan. Apabila tanggung jawab ini dipenuhi, tidak menutup kemungkinan, tenaga kerja pun ikut menyalurkan kepedulian sosial terhadap lingkungannya, seperti yang dilakukan oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

Teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) didasarkan pada dua prinsip yang menyeimbangkan hak-hak pengadu pada korporasi dengan konsekuensi dari bentuk perusahaan. Yang pertama, prinsip efek perusahaan, menyatakan bahwa "perusahaan dan para manajernya bertanggung jawab atas efek dari tindakan mereka pada orang lain". Prinsip ini secara sadar diambil dari teori moral modern utilitarianisme. Prinsip kedua, yaitu prinsip hak perusahaan, menyatakan bahwa "perusahaan dan para manajernya tidak melanggar hak-hak yang sah dari orang lain untuk menentukan masa depan mereka sendiri".

Prinsip ini diambil dari teori etika deontologis Immanuel Kant (1724-1804) berdasarkan prinsip penghormatan terhadap orang-orang bahwa orang harus diperlakukan sebagai tujuan dan tidak pernah hanya sebagai sarana.<sup>61</sup> Menurut Kant, suatu perbuatan adalah baik jika dikarenakan kewajiban. Kant mengatakan juga: suatu perbuatan adalah baik, jika dilakukan berdasarkan "imperatif kategoris". Imperatif kategoris mewajibkan begitu saja, tak tergantung dari syarat apa pun. Mengelola perusahaan untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga

---

<sup>60</sup> Soerjono Soekanto dan Purnadi Purbacaraka, *Sendi-Sendi Ilmu Hukum dan Tata Hukum*, (Bandung : Citra Aditya Bhakti, 1993), hal. 43.

<sup>61</sup> Michelle Greenwood and Helen De Cieri, "Stakeholder Theory and The Ethics of Human Resource Management, Working paper 47/05, July 2005, hal.4-5.

kerja sebagai *primary stakeholder* adalah perbuatan yang benar dan kewajiban setiap perusahaan karena memang semestinya begitulah perusahaan dijalankan.

Apabila konsep ini dikaitkan dengan keadilan, maka adalah adil apabila manajemen dalam mengelola perusahaan mementingkan peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja sebagai pemangku kepentingan. Rawls berpendapat bahwa situasi masyarakat harus sedemikian rupa sehingga dihasilkan untung yang paling tinggi yang mungkin dihasilkan bagi golongan orang-orang kecil dan supaya kepada semua orang diberikan peluang yang sama besar dalam hidup.<sup>62</sup>

Rangkaian kerangka teori sebagaimana diuraikan di atas dipandang relevan untuk dipergunakan sebagai pisau analisis dalam penelitian disertasi ini. Pekerja/karyawan merupakan pemangku kepentingan terdekat (*primary stakeholder*) terhadap perusahaan di luar pemegang saham. Pekerja/karyawan merupakan kelompok individu yang menempati jumlah yang sangat besar dan mempengaruhi serta dipengaruhi oleh kebijakan dan pengurusan perusahaan. Hukum perusahaan yang fokus semata-mata pada kepentingan modal (pemegang saham) dipandang kurang baik, karena tidak memberikan manfaat yang signifikan bagi pekerja/karyawan yang justru merupakan kelompok yang lebih besar dan berpengaruh bagi kelangsungan hidup perusahaan. Hukum yang demikian, akan cenderung memosisikan pekerja/karyawan sebagai sarana untuk memaksimalkan nilai/keuntungan bagi para pemegang saham. Keadaan ini akan lebih sulit pada kondisi di mana kebanyakan pekerja/karyawan adalah tenaga-tenaga tidak terdidik atau kurang berpendidikan seperti di Indonesia. Posisi tawar dari karyawan/pekerja yang demikian sangat

---

<sup>62</sup> John Rawls, "*A Theory of Justice*", (London: Oxford University press, 1973), yang sudah diterjemahkan dalam bahasa Indonesia oleh Uzair Fauzan dan Heru Prasetyo, *Teori Keadilan*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006).

rendah dan selalu dieksploitasi dengan alasan pentingnya *multiplayer effect* dari keberadaan investasi (modal) bagi tujuan negara.

Tata kelola perusahaan yang berorientasi tidak saja pada kesejahteraan pemegang saham (*shareholder*) tetapi juga kesejahteraan pekerja/karyawan bukanlah sesuatu yang buruk, sekalipun ditinjau dari perspektif *cost and benefit*<sup>63</sup> bagi perusahaan. Perusahaan yang baik semestinya dikelola dengan sasaran akhir keuntungan (*benefits*). Keuntungan di sini tidak semestinya dimaknai sebagai maksimalisasi keuntungan jangka pendek, tetapi lebih kepada *long term net benefits*. Perusahaan yang dikelola secara baik dan mampu meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja akan memberikan keuntungan/manfaat jangka panjang bagi perusahaan, sebagaimana disebutkan John Hasnas bahwa: “*Management’s fundamental obligation is not to maximize the firm’s financial success, but to ensure its survival by balancing the conflicting claims of multiple stakeholders.*”<sup>64</sup>

Meningkatnya taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja akan meningkatkan pula “sense of belonging”<sup>65</sup> dari pekerja/karyawan, me-

---

<sup>63</sup> *Cost–benefit analysis (CBA), sometimes called benefit–cost analysis (BCA), is a systematic process for calculating and comparing benefits and costs of a project, decision or government policy (hereafter, “project”). CBA has two purposes: 1) To determine if it is a sound investment/decision (justification/feasibility); 2) To provide a basis for comparing projects. It involves comparing the total expected cost of each option against the total expected benefits, to see whether the benefits outweigh the costs, and by how much.*

<sup>64</sup> John Hasnas, *Loc.cit.*

<sup>65</sup> Bandingkan: Welch-pemberdayaanlah yang akan menimbulkan komitmen. Karyawan akan melepaskan semua potensi yang dimiliki bila mereka memiliki keterikatan dengan organisasi. Keterikatan ini dapat diperoleh dengan pemberdayaan. Pemberdayaanlah yang akan mengubah perasaan memiliki dari sekadar *sense of belonging* (SoB) menjadi *sense of ownership* (SoO). SoB adalah rasa memiliki yang bersifat pasif, sementara SoO adalah rasa memiliki yang bersifat aktif yang diwujudkan dalam bentuk inisiatif, keberanian mengambil tanggung jawab dan risiko, serta keinginan berbagi. SoO juga mengubah bentuk keterikatan orang dengan organisasi, dari sekadar yang bersifat bisnis dan transaksional menjadi semacam “keterikatan batin”. Dengan SoO inilah orang akan senantiasa memberikan yang terbaik untuk organisasi. Dengan SoO yang tinggi, perusahaan akan

meningkatkan stabilitas dan produktivitas, yang akhirnya akan memberikan nilai/keuntungan bagi perusahaan. Dengan demikian, tata kelola perusahaan yang mampu meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan tidak berarti mengabaikan kepentingan pemegang saham.

Negara Kesatuan Republik Indonesia adalah negara hukum dan merupakan negara kesejahteraan. Hukum di Indonesia idealnya ditujukan untuk menyejahterakan masyarakat, tidak terkecuali hukum yang mengatur tentang tata kelola perusahaan. Hukum perusahaan yang didominasi oleh kepentingan sekelompok pemodal (pemegang saham) tidak sesuai dengan cita hukum yang semestinya menciptakan keadilan dan kesejahteraan sosial bagi seluruh rakyat. Hukum perusahaan yang ada semestinya tidak hanya menjamin para pekerja/karyawan bisa hidup, tetapi bisa hidup secara layak dan sejahtera.

Upaya untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para pekerja/karyawan harus dilakukan secara bersinergi antara hukum ketenagakerjaan dan hukum perusahaan. Hukum ketenagakerjaan mengatur tentang hak-hak normatif para pekerja/karyawan menyangkut upah, cuti, istirahat, pesangon, jasa, dan hak-hak lainnya. Namun pada kenyataannya, permasalahan nasib pekerja/karyawan di Indonesia masih menyangkut pada persoalan rendahnya kesejahteraan pekerja/karyawan. Pada konteks inilah, hukum perusahaan dapat memberikan kontribusi untuk menyelesaikan permasalahan tersebut. Hukum perusahaan harus dapat mengarahkan pengelolaan perusahaan ke arah upaya untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/tenaga kerja. Hukum perusahaan sebagaimana tercantum dalam undang-undang tentang perseroan terbatas atau yang sejenis dengan itu, memberikan ruang dengan meng-

---

terus maju dan berkembang. Tugas manajer pun akan kian ringan tapi kian strategis. Walter B. Wriston, mantan pimpinan Citicorp dan Citibank, dalam Harvard Business Review menulis: *"The job of manager today is very simple and very difficult: to find the best people you can, motivate them to do the job, and allow them to do it their own way."*

atur secara jelas upaya-upaya perseroan untuk meningkatkan kesejahteraan para pekerja/karyawan. Terkait dengan hal tersebut, beberapa hal dalam lingkup pengaturan perseroan perlu diteliti lebih lanjut, misalnya tentang kejelasan pengaturan *employee stock ownership plan* tidak saja bagi perusahaan terbuka (PT Tbk) atau perusahaan publik, tetapi juga pada perusahaan tertutup dan pada perusahaan BUMN pada saat privatisasi; kewajiban menerapkan *good corporate governance* bagi seluruh perusahaan perseroan terbatas; kejelasan tentang alokasi dan pemanfaatan dana CSR bagi kepentingan pekerja/tenaga kerja; kejelasan pengaturan perlindungan bagi pekerja/karyawan pada saat merger, konsolidasi, dan akuisisi perusahaan; kejelasan pengaturan tentang hak tenaga kerja untuk menawar saham setelah melalui *pre-emptive right* bagi para pemegang saham yang sudah ada; pengaturan kewajiban perusahaan untuk menyediakan pendidikan dan pelatihan bagi tenaga kerja untuk meningkatkan kompetensi pekerja/karyawan, dan bilamana perlu menempatkan salah satu posisi direksi yang mewakili pekerja/karyawan dan pengaturan pengelolaan lainnya yang relevan bagi upaya-upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja.

Pancasila adalah bagian dari Pembukaan UUD 1945, dan penerapannya harus membuka peluang sebesar-besarnya kepada seluruh rakyat Indonesia bergotong-royong dalam penyelenggaraan negara Republik Indonesia. Tetapi dalam penyelenggaraan negara Republik Indonesia, cara hidup gotong-royong sering dilupakan. Pancasila ditafsirkan mengabaikan kepentingan masing-masing kelompok, dan cita-cita bersama yang diamanatkan dalam Pembukaan UUD 1945 dilupakan. Akibatnya sering terlihat penyelenggaraan negara bertentangan dengan pola pikir gotong-royong. Berbagai gejala buruk menjadi berita sehari-hari, antara lain: permusuhan antar-berbagai kelompok masyarakat; konflik dengan kekerasan; pembunuhan massal; gangguan terhadap kebebasan beragama dan berkepercayaan; produktivitas masyarakat rendah; kinerja

pemerintah rendah; perlindungan negara terhadap masyarakat lemah; daya saing bangsa di pasar global rendah; respons negara terhadap penderitaan masyarakat/tenaga kerja lamban, dan negara sering tidak adil.

Pasal 33 UUD 1945, menyatakan bahwa:

- (1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan;
- (2) Cabang-cabang produksi yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara;
- (3) Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat;
- (4) Perekonomian nasional diselenggarakan berdasarkan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi keadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional;
- (5) Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pasal ini diatur dalam undang-undang.

Pasal 33 UUD 1945 merupakan sistem perekonomian Indonesia yang diselenggarakan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisiensi berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional. Sebagaimana suatu perekonomian yang disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan, sistem ekonomi Indonesia bukanlah sistem ekonomi individual liberal. Bumi, air, dan kekayaan yang terkandung di dalamnya adalah untuk kemakmuran rakyat, oleh karena itu negara yang menguasai sepenuhnya atas bumi, air, dan kekayaan alam tidak hanya mempunyai kewenangan memungut pajak semata, tetapi harus pula diberikan kewenangan untuk mengatur



mengenai bagaimana pengusaha mempunyai kepedulian terhadap lingkungan.

Buku yang bersumber dari penelitian ini juga menguraikan berbagai definisi operasional atau konsep. Konsep adalah suatu bagian yang penting dari teori. Peranan konsep dalam penelitian adalah untuk menghubungkan dunia teori dan observasi, antara abstraksi dan realitas. Konsep diartikan sebagai kata yang menyatakan abstraksi yang digeneralisasikan dalam hal-hal yang khusus, yang disebut dengan definisi operasional. Pentingnya definisi operasional adalah untuk menghindari perbedaan antara penafsiran mendua (*dubius*) dari suatu istilah yang dipakai. Selain itu dipergunakan juga untuk memberikan pegangan pada proses penelitian ini.<sup>66</sup>

Dari uraian kerangka teori di atas, Penulis akan menjelaskan beberapa definisi operasional dari konsep yang digunakan dalam disertasi ini sebagai berikut:

1. Perusahaan adalah keseluruhan perbuatan yang secara terus-menerus, bertindak keluar, untuk mendapatkan penghasilan, dengan cara memperniagakan barang-barang, menyerahkan barang-barang, atau mengadakan perjanjian-perjanjian perdagangan.<sup>67</sup> Definisi operasional tentang perusahaan hanya dibatasi pada perusahaan berbentuk Perseroan Terbatas sebagaimana diatur dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.
2. Perseroan Terbatas adalah badan hukum yang merupakan

---

<sup>66</sup> Tan Kamelo, "Perkembangan Lembaga Jaminan Fidusia, Suatu Kajian Terhadap Pelaksanaan Jaminan Fidusia Dalam Putusan Pengadilan di Sumatera Utara", Disertasi, (Medan: Program Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara, 2002), hal. 38-39.

<sup>67</sup> C.S.T Kansil, Christine S.T Kansil, "*Hukum Perusahaan Indonesia*, (Jakarta: PT. Pradnya Paramita, 2005), hal.37; lihat: Benny S. Tabalujan, Valerie Du Toit-Low, *Singapore Business Law* 5th Edition, (Singapore: BusinessLaw Asia, 2009), hal. 265

persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian, melakukan kegiatan usaha dengan modal dasar yang seluruhnya terbagi dalam saham dan memenuhi persyaratan yang ditetapkan dalam undang-undang ini serta peraturan pelaksanaannya.<sup>68</sup>

3. Pekerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan jasa atau barang untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.<sup>69</sup>
4. Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*) adalah seperangkat aturan yang mengatur hubungan antara para pemegang saham, pengurus (pengelola) perusahaan, pihak kreditur, pemerintah, karyawan, serta para pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka atau dengan kata lain suatu sistem yang mengendalikan perusahaan.<sup>70</sup>
5. Manajemen adalah proses merancang dan memelihara lingkungan di mana individu bekerja sama dalam kelompok mencapai tujuannya secara efisien.<sup>71</sup>
6. *Stakeholder* (pemangku kepentingan) adalah (individu atau kelompok individu dengan bunga yang baik dapat mempengaruhi, atau dipengaruhi oleh, sebuah organisasi. Kesatu, kepentingan yang relevan dalam konteks standar ini yang berkaitan dengan pembangunan berkelanjutan dan kese-

---

<sup>68</sup> Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas,.

<sup>69</sup> Yunus Shamad, *Buku Pedoman Penyuluhan Kesejahteraan Pekerja*, (Jakarta: Departemen Tenaga Kerja RI, 1992), hal. 2.

<sup>70</sup> FCGI, *Seri Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance): Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*, Jilid 1, Ed.3 (Jakarta: FCGI, 2001), hal. 3.

<sup>71</sup> Harold Koontz, Heinz Wehrich, *Essential of Management*, (New Delhi: Mcgraw Hill Press, 2007), hal. 5.

jahteraan masyarakat. Kedua, kepentingan mungkin mendukung, menerima, atau merugikan dengan tujuan organisasi dalam kaitannya dengan pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat) atau (individu atau kelompok yang memiliki kepentingan diidentifikasi dalam setiap kegiatan organisasi, di mana bunga ini juga relevan untuk pembangunan berkelanjutan dan kesejahteraan masyarakat).<sup>72</sup>

7. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan adalah komitmen Perseroan untuk berperan serta dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi Perseroan sendiri, komunitas setempat, maupun masyarakat pada umumnya.<sup>73</sup>
8. Kesejahteraan Pekerja adalah kesejahteraan (termasuk: fasilitas dan layanan) yang bertujuan untuk meningkatkan manfaat lingkungan hidup tidak hanya pekerja tetapi juga/anggota keluarganya.<sup>74</sup>

Arti bebas sebagai: “kesejahteraan (termasuk: fasilitas-fasilitas dan jasa-jasa) yang dicita-citakan dalam meningkatkan lingkungan kehidupan, bukan hanya untuk keuntungan pekerja akan tetapi seluruh anggota keluarganya juga.”<sup>75</sup>

9. Pengelolaan Perusahaan adalah suatu subjek yang memiliki banyak aspek. Salah satu topik utama dalam tata kelola perusahaan adalah menyangkut masalah akuntabilitas dan tanggung jawab mandat, khususnya implementasi pedoman dan mekanisme untuk memastikan perilaku yang baik dan

---

<sup>72</sup> ISO/TMB WG SR ISO 26000, ISO 26000. WD3, 3.12.

<sup>73</sup> Pasal 1 angka 3 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas.

<sup>74</sup> Yunus Shamad, *Op.cit.*, hal. 2.

<sup>75</sup> Terjemahan ini memberikan peluang kepada para pembaca untuk memberikan makna lain.

melindungi kepentingan pemegang saham. Fokus utama lain adalah efisiensi ekonomi yang menyatakan bahwa sistem tata kelola perusahaan harus ditujukan untuk mengoptimalkan hasil ekonomi, dengan penekanan kuat pada kesejahteraan para pemegang saham. Ada pula sisi lain yang merupakan subjek dari pengelolaan perusahaan, seperti sudut pandang pemangku kepentingan, yang menuntut perhatian dan akuntabilitas lebih terhadap pihak-pihak lain selain pemegang saham, misalnya karyawan atau lingkungan.<sup>76</sup>

10. Taraf Hidup adalah suatu ukuran atau parameter untuk pemenuhan kebutuhan hidup seperti pendapatan riil (yaitu pendapatan terlaras inflasi) setiap orang dan kadar kemiskinan. Ukuran-ukuran lain seperti ketersediaan dan kualitas penjangkauan kesehatan, ketidaksamaan pertumbuhan pendapatan dan taraf pendidikan juga digunakan. Contoh-contohnya termasuk ketersediaan barang (seperti jumlah kulkas per 1.000 orang), atau pengukuran kesehatan seperti harapan hidup.<sup>77</sup>
11. Peningkatan Taraf Hidup adalah meningkatkan satuan ukuran bagi seseorang agar hidup lebih layak terhadap pendapatan riil yang dimilikinya.

Buku dari penelitian disertasi ini dilakukan melalui serangkaian kegiatan yang sistematis dan metodologis sehingga diyakini akan menghasilkan pengetahuan yang benar. Untuk memenuhi kaidah-kaidah dalam penemuan kebenaran yang sah, penelitian disertasi ini menggunakan jenis penelitian hukum normatif empiris yang bersifat kualitatif serta *case study*. Dikatakan sebagai penelitian hukum normatif empiris karena

---

<sup>76</sup> Edi Wibowo, "Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia", Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, Oktober 2010, hal. 131.

<sup>77</sup> Wikipedia Ensiklopedia Bebas, "Standar Hidup", [https://id.wikipedia.org/wiki/Standar\\_hidup](https://id.wikipedia.org/wiki/Standar_hidup)., diakses pada 26 Juni 2015.

objektif dari penelitian ini adalah untuk mengumpulkan, mensistematiskan, dan menganalisis norma-norma hukum positif di Indonesia yang pengaturannya berkenaan dengan tata kelola (*governance*) dari perusahaan-perusahaan yang berbentuk perseroan terbatas. Dan studi kasus adalah suatu strategi riset, penelaahan empiris yang menyelidiki suatu gejala dalam latar kehidupan nyata. Strategi ini dapat menyertakan bukti kualitatif yang bersandar pada berbagai sumber dan perkembangan sebelumnya dari proposisi teoretis.

Hukum dalam penelitian ini dikonsepsikan sebagai sekumpulan asas dan kaidah-kaidah hukum dalam peraturan perundang-undangan yang mengatur tata kelola perusahaan. Hal ini sejalan dengan pandangan Ronald Dworkin yang menjelaskan penelitian hukum yang normatif adalah penelitian yang menganalisis baik hukum sebagai *law is written in book*, maupun *law as it decided by the judge through judicial process*.<sup>78</sup> Oleh karena itu, penelitian ini pertama-tama mengkaji norma-norma hukum yang terdapat dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan peraturan pelaksanaannya dan putusan-putusan pengadilan.

Pendekatan yang bersifat kualitatif pada penelitian ini digunakan dengan maksud agar analisis data dapat dilakukan secara mendalam dan menyeluruh (*holistic*).<sup>79</sup> Penggunaan metode kualitatif ini didasarkan pada pertimbangan bahwa sifat dasar dari data yang dianalisis adalah menyeluruh dan merupakan suatu kesatuan yang bulat. Data normatif

---

<sup>78</sup> Bismar Nasution, disampaikan pada "Dialog Interaktif tentang Penelitian Hukum dan Hasil Penulisan Penelitian Hukum" (Pada "Makalah Akreditasi" Fakultas Hukum USU, tanggal 18 Februari 2003)

<sup>79</sup> Norman K. Denzin dan Yvonna S. Lincoln, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, (London : Sage Publications, 1994), hal. 236.

mengenai tata kelola perusahaan perseroan terbatas di Indonesia, tanggung jawab sosial perusahaan, dan data mengenai tingkat kesejahteraan tenaga kerja/pekerja dipandang sebagai satu kesatuan data yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Peraturan hukum mengenai tata kelola perusahaan, tanggung jawab sosial perusahaan, memiliki hubungan yang kuat dengan tingkat kesejahteraan karyawan/pekerja.

Penelitian ini bersifat preskriptif yang lebih didorong oleh upaya pencarian solusi terhadap peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan karyawan/pekerja melalui instrumen hukum perusahaan yang mengatur tata kelola perusahaan. Upaya menjamin kehidupan yang layak bagi karyawan/pekerja perusahaan melalui seperangkat aturan hukum ketenagakerjaan perlu dilengkapi dengan ketentuan-ketentuan dalam bidang hukum perusahaan yang mampu mengarahkan tata kelola perusahaan pada upaya pencapaian tujuan yang berimbang antara kepentingan pemilik dan kepentingan karyawan/pekerja sebagai salah satu pemangku kepentingan internal perusahaan. Hubungan ini juga diyakini akan sangat berpengaruh terhadap peningkatan nilai tambah bagi perusahaan.

Di samping itu, dilakukan pendekatan yuridis berupa pendekatan perundang-undangan (*statute approach*) dilakukan untuk menemukan asas-asas dan kaidah hukum-kaidah hukum dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia yang mengatur atau berkaitan dengan tata kelola perusahaan perseroan terbatas. Peraturan perundang-undangan tersebut kemudian dianalisis dengan cara menafsirkan dan mengabstraksikan pasal-pasal yang relevan sehingga ditemukan asas-asas dan kaidah-kaidah hukum yang berkaitan langsung dengan sistem tata kelola perusahaan perseroan terbatas di Indonesia. Tujuannya adalah untuk menemukan konsep berpikir pada tingkat abstraksi yang lebih tinggi sebagai dasar pemahaman yang benar mengenai dasar berpikir sistem tata kelola perusahaan perseroan terbatas yang ada di Indonesia.

Pendekatan non-yuridis berupa pendekatan konseptual dipergunakan untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam terhadap konsep-konsep yang terkandung dalam sistem tata kelola perusahaan yang terkandung dalam hukum positif di Indonesia. Pemahaman secara konseptual sangat diperlukan, karena kebanyakan dari konsep yang dipergunakan pada sistem tata kelola perusahaan perseroan terbatas di Indonesia berasal dari konsep-konsep hukum dari sistem hukum lain, seperti *common law* misalnya. Dengan memahami konsep-konsep tersebut secara benar, maka dapat dimaknai secara tepat penggunaan yang hakiki dari konsep-konsep tersebut. Misalnya, untuk memahami konsep *stakeholder* dalam pengelolaan perusahaan, maka akan ditelusuri perkembangan pemikiran yang melatarbelakangi lahirnya konsep *stakeholder* tersebut dalam konteks pengelolaan perusahaan.

Di samping kedua pendekatan di atas, juga dipergunakan pendekatan perbandingan (*comparative approach*) budaya hukum. Perbandingan hukum adalah untuk membandingkan perbedaan sistem hukum di antara negara-negara di dunia.<sup>80</sup> Dalam penelitian ini menggunakan pendekatan perbandingan budaya hukum dengan membandingkan tata kelola perusahaan yang memiliki orientasi pada upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan karyawan yang terdapat dalam hukum perusahaan di Jepang dan Jerman. Perbandingan budaya hukum perusahaan di negara-negara tersebut diterapkan dengan membandingkan latar belakang dan fungsi ketentuan-ketentuan *Corporate Social Responsibility*. Perbandingan hukum dipakai, mengingat di negara Jepang dan Jerman pengelolaan perusahaan itu didasarkan dengan konsep yang menitik-beratkan kepada perlindungan terhadap *stakeholders*. Di Jerman misalnya, tujuan dari

---

<sup>80</sup> K.Zweigert & H.Kotz, *An Introduction to Comparative Law Third Edition*, (Oxford: Clarendon Press, 1998), hal. 2.

perusahaan tidak berhenti pada mencari keuntungan, tetapi juga melihat kepentingan perusahaan dalam konteks yang lebih luas.<sup>81</sup>

Sementara itu di Jepang, konsep tata kelola perusahaan perseroan terbatas lebih mengedepankan perusahaan sebagai *institution social* dalam masyarakat. Pengelolaan perusahaan di Jepang umumnya dijalankan dengan mengedepankan prinsip-prinsip kekeluargaan dan konsensus di mana tujuan perusahaan adalah untuk menyejahterakan karyawan dan masyarakat pada umumnya.<sup>82</sup> Tiga fitur umum yang mempengaruhi sikap Jepang terhadap tata kelola perusahaan adalah konsep mereka tentang “kewajiban”, “keluarga”, “konsensus”, dan semua yang terkait.<sup>83</sup>

Relevan dengan spesifikasi penelitian pendekatan yang akan dilakukan adalah dengan menggunakan pendekatan *multi entry* atau multidisiplin, artinya penelitian ini bukan saja dianalisis menurut norma-norma hukum perusahaan yang terdapat dalam berbagai peraturan, melainkan juga meliputi aspek non-hukum seperti politik ekonomi, bisnis, dan filsafat. Dari pendekatan ini akan diperoleh bahan masukan. Peranan ilmu lain yang bersifat non-hukum tersebut juga memiliki peran sebagai *variable* yang mempengaruhi keberhasilan penerapan pengaturan pengelolaan perusahaan untuk kesejahteraan karyawan (*stakeholders*), misalnya ilmu ekonomi dapat memberikan pengaruh terhadap formula hukum ekonomi yang akan dikembangkan dalam penerapan pengaturan pengelolaan perusahaan terhadap kepentingan *stakeholders* di perusahaan, ilmu politik juga dapat mempengaruhi keberhasilan

---

<sup>81</sup> Bismar Nasution, “Pengelolaan Stakeholder Perusahaan”, makalah disampaikan pada Pelatihan Mengelola *Stakeholders*, yang dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tanggal 17 Oktober 2008 di Sei Karang Sumatera Utara. Lihat juga: M. Bradley, “The Purpose and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroad” (1992) 62 *Law and Contemporary Problem*, hal. 9.

<sup>82</sup> Bismar Nasution, *Loc.cit.*, Lihat juga: J. Charkham, *Keeping Good Company*, (Oxford: Oxford University Press, 1994), hal. 10

<sup>83</sup> Joanthan Charkham, *Loc.cit.*, hal. 70.



pengaturan pengelolaan perusahaan terhadap kepentingan *stakeholders* khususnya dalam mengubah tingkat kebijakan dalam perusahaan. Selain itu, filsafat juga memengaruhi secara mendalam tentang nilai-nilai yang akan dikembangkan dalam pengaturan pengelolaan perusahaan terhadap kepentingan *stakeholders*.

Penelitian ini mendeskripsikan perusahaan-perusahaan yang menerapkan Tata Kelola Manajemen Perusahaan (*Good Corporate Management Governance*). Penelitian ini juga mendeskripsikan 4 (empat) perusahaan sebagai contoh. Perusahaan yang diteliti tersebut dalam bidang kelapa sawit dan karet. Tipe perusahaan ini diambil karena Indonesia adalah negara agraris.

## BAB II

# PERTIMBANGAN PENTINGNYA PENGATURAN PENGELOLAAN PERUSAHAAN (CORPORATE GOVERNANCE) PADA UPAYA MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA

### A. Perkembangan Konsep Pengelolaan Perusahaan

Konsep pengelolaan perusahaan (*corporate governance*) telah mengalami evolusi pemikiran sehingga mendapatkan bentuk seperti saat ini. Pada subbab ini, akan diuraikan perkembangan konsep pengelolaan perusahaan mulai dari konsep yang lebih mengarah pada kepentingan pemegang saham (*shareholder*), kemudian mengalami perubahan ke arah yang lebih memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Pada bagian akhir subbab ini, akan dianalisis keunggulan-keunggulan dari tata kelola perusahaan yang lebih mengarah kepada kepentingan para *stakeholder* sebagai suatu pemahaman konsep tata kelola perusahaan yang mutakhir.

#### 1. Pengelolaan Perusahaan yang Mengacu pada Kepentingan Pemegang Saham (Shareholder)

Pendekatan *shareholder* sebagai cara pandang tradisional menganggap perusahaan merupakan instrumen legal bagi pemilik modal untuk

memaksimalkan kepentingan mereka, yakni memperoleh pendapatan dari investasi yang mereka lakukan. Paling tidak ada dua mekanisme yang dirancang untuk menjamin kepentingan mereka, yaitu:<sup>84</sup>

1. Rapat Umum Pemegang Saham sebagai forum tertinggi untuk menentukan hal-hal strategis perusahaan;<sup>85</sup>
2. Kehadiran Dewan Pengawas atau Komisaris dalam perusahaan yang bertugas mengawasi jalannya perusahaan agar selalu sesuai dengan kepentingan para pemilik modal.

Dalam pandangan klasik dan tradisional ini, satu-satunya tujuan berdirinya sebuah organisasi perusahaan adalah “melayani” kepentingan pemilik modal (*shareholder*). Dalam hal ini, kepentingan utama para pemilik modal adalah mendapat keuntungan sebesar-besarnya melalui pembagian deviden.<sup>86</sup>

Pendekatan *shareholder* mendapatkan legitimasi dari Teori Agensi menurut Jensen dan Meckling, yang berbicara tentang hubungan antara pemilik modal (*principal*) dan pengelola perusahaan (*agent*) yang diwarnai dengan konflik kepentingan.<sup>87</sup> Pemisahan antara hak pengelolaan

---

<sup>84</sup> A. Prasetyantoko, *Corporate Governance: Pendekatan*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 87-91.

<sup>85</sup> M. Yahya Harahap, *Hukum Perseroan Terbatas*, Cet. Ke-1 (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hal. 306-307, menyatakan bahwa: “Kewenangan RUPS tersebut sebagai Organ Perseroan, berdasarkan Pasal 1 angka 4 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris, namun dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan/atau Anggaran Dasar Perseroan.”

<sup>86</sup> A. Prasetyantoko, *Loc.cit.*, hal. 87-91.

<sup>87</sup> Michael C. Jensen dan William Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure”, *Journal of Financial Economics* 3, 1976, hal. 305-360, menyatakan bahwa: “Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan hubungan keagenan sebagai “*agency relation as a contract under which one or more person (the principles) engage another person (the agent) to perform some service on their behalf which involves delegating some decision making authority to the agent.*”

perusahaan dan hak kepemilikan, sebagaimana dikonsepsikan oleh Berle dan Means pada tahun 1932, adalah simbol dari sistem perusahaan modern sebagai wahana pengakuan akan hak kepemilikan (*property right*). Sistem ini tumbuh subur di Inggris dan terutama di Amerika Serikat sehingga sistem *shareholder* ini sekaligus menandai apa yang dinamakan sebagai model pengelolaan perusahaan Anglo Saxon.<sup>88</sup>

Dalam pendekatan *shareholder*, mekanisme pasar diyakini akan memecahkan segala macam persoalan internal perusahaan. Praktik-praktik semacam ini agak sulit ditemui dalam konteks sistem pengelolaan perusahaan di Jepang atau Jerman. Di Jepang, pasar tenaga kerja terkenal sangat kaku, bahkan bersifat seumur hidup sehingga sulit berharap ada kontrol bagi manajer yang berkinerja kurang baik lewat penggantian tenaga kerja. Demikian pula dengan pengambilalihan perusahaan lewat mekanisme pasar.<sup>89</sup>

Menurut Doktrin M. Friedman yang dikenal juga sebagai *stockholder theory*, dan diperkenalkan dalam teori ekonomi Milton Friedman, menyatakan bahwa:<sup>90</sup> *"The business of business is business.... a company's*

---

<sup>88</sup> Daniel James, "The Modern Corporation and Private Property, by Adolf A. Berle Jr. and Gardiner C. Means", Vol. 8, Issue 8, Artikel 11, 1933, hal. 514-515, menyatakan bahwa : "Ciri khas lain dari pendekatan *shareholder* ini adalah peran kekuatan pasar yang sangat besar. Ada tiga kekuatan pasar yang mampu mempengaruhi keberadaan perusahaan dalam sistem pasar sebagaimana terjadi dalam sistem Anglo Saxon: 1) Pasar modal (*capital market*); 2) Pasar tenaga kerja, terutama level manajer (*managerial labour market*); 3) Pasar yang berfungsi sebagai pengontrol perusahaan (*market for corporate control*). Sementara itu, dalam sistem berbasis pendekatan pasar, terjadi pula mekanisme pencaplokkan perusahaan yang sedang mengalami masalah oleh perusahaan lain yang lebih sehat. Dalam sistem Anglo Saxon, hal semacam ini sangat dimungkinkan serta lazim terjadi. Banyak perusahaan yang diambil alih oleh perusahaan lain karena berbagai kesulitan, umumnya dalam hal keuangan. Praktik semacam ini sering disebut sebagai 'pengambilalihan dalam suasana keterpaksaan' (*hostile takeover*)".

<sup>89</sup> A. Prasetyantoko, *Op.cit.*, hal. 87-91.

<sup>90</sup> *He was a member of the President's Commission on an All-Volunteer Armed Force (1969-70) and of the President's Commission on White House Fellows (1971-73). He was a member of President Reagan's Economic Policy Advisory Board, a group of experts*

*only responsibility is to increase its profits..., ...there is one and only and social responsibility in business, to use its resources and engage in activities designed to increase its profits...".* Friedman berpendapat bahwa perusahaan seharusnya tidak memiliki “tanggung jawab sosial” kepada publik atau masyarakat karena kepedulian perusahaan hanyalah meningkatkan keuntungan bagi dirinya sendiri dan bagi pemegang saham. Friedman menulis tentang konsep tersebut dalam bukunya, *Capitalism and Freedom* yang menyatakan bahwa ketika perusahaan menyibukkan diri dengan masyarakat daripada berfokus pada keuntungan, itu mengarah pada *totalitarianisme*.<sup>91</sup>

---

*outside the government, named in early 1981 by President Reagan. Milton Friedman, recipient of the 1976 Nobel Prize for Economic Science, was a Senior Research Fellow at the Hoover Institution, Stanford University, from 1977 to 2006. He was also Paul Snowden Russell Distinguished Service Professor Emeritus of Economics at the University of Chicago, where he taught from 1946 to 1976, and was a member of the research staff of the National Bureau of Economic Research from 1937 to 1981. Professor Friedman was awarded the Presidential Medal of Freedom in 1988 and received the National Medal of Science the same year. He is widely regarded as the leader of the Chicago School of monetary economics, which stresses the importance of the quantity of money as an instrument of government policy and as a determinant of business cycles and inflation. His most important books in this field are (with Rose D. Friedman) *Capitalism and Freedom* (University of Chicago Press, 1962); *Bright Promises, Dismal Performance* (Thomas Horton and Daughters, 1983), which consists mostly of reprints of tri-weekly columns that he wrote for Newsweek from 1966 to 1983; and (with Rose Friedman) *Free to Choose* (Harcourt Brace Jovanovich, 1980), which complements a ten-part TV series of the same name, shown over PBS in early 1980, and (with Rose D. Friedman) *Tyranny of the Status Quo* (Harcourt Brace Jovanovich, 1984), which complements a three-part TV series of the same name, shown over PBS in early 1984. Sumber : Majalah New York Times, “Milton Friedman :The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, diterbitkan Minggu, 13 September 1970, <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc.>, diakses pada Selasa, 17 September 2014.*

<sup>91</sup> Totalitarianisme merupakan fahaman bahwa sistem pemerintahan yang paling ekstrem adalah dengan membenarkan kewujudan satu partai politik saja untuk memerintah negara secara total atau mutlak. Sistem ini adalah lebih ketara dibandingkan dengan sistem diktator atau negara polis (*police state*) dan sistem tersebut melibatkan propaganda yang berkepanjangan untuk memastikan rakyatnya secara rela hati akan patuh dengan kerajaan.

Friedman berkeyakinan bahwa perusahaan haruslah bertindak jujur. Kejujuran itu dipahami Friedman dalam kerangka tujuan perusahaan itu sendiri, yang bahkan satu-satunya yaitu pencarian keuntungan bagi para pemegang saham. Yang mencari keuntungan bagi para pemilik saham adalah para manajernya. Karena itu, tidak etis kalau para manajer disuruh memikul beban tanggung jawab sosial perusahaan kepada pihak lain selain para pemegang atau pemilik saham. Menurut Friedman, menuntut perusahaan untuk mengemban tanggung jawab sosial akan merusak sendiri-sendiri sebuah masyarakat yang bebas dengan sistem ekonomi-bebas (*free-enterprise*) dan sistem kepemilikan individual. Masalah sosial biarlah menjadi urusan negara saja. Pandangan Friedman ini sebenarnya sudah dimulai oleh T. Levitt.<sup>92</sup>

Jika para manajer menjalankan tanggung jawab sosial atas nama perusahaan dengan memerangi kemiskinan, umpamanya, mereka sebenarnya memungut pajak dari pemilik perusahaan dan serentak juga menentukan bagaimana dana pajak itu akan dipakai. Sedangkan memungut pajak dan menentukan pemakaian uang pajak adalah tugas-tugas pemerintah. Jadi, dengan mempraktikkan “tanggung jawab sosial” semacam itu para manajer menyalahgunakan posisi mereka. Mereka mulai menjalankan

---

Kadang kala, kerajaan akan mengambil langkah drastis seperti membunuh para intelektual supaya tiada rakyat yang menentang kerajaan yang mutlak ini. Adapun beberapa kerajaan yang lalu yang boleh dianggap sebagai totalitarian: 1) Kerajaan [Joseph Stalin](#) di [Uni Soviet](#); dan 2) Kerajaan [Jerman](#) di bawah pimpinan [Adolf Hitler](#). Beberapa contoh tersebut merupakan kerajaan yang totalitarian. Kedua kerajaan tersebut telah bertahan lama dan rakyatnya seolah-olah terperangkap dengan ideologi kerajaannya masing-masing. [Khmer Rouge](#) di bawah kerajaan [Pol Pot](#) yang zalim menunjukkan betapa bahayanya sistem ini kepada masyarakat dimana lebih kurang dua juta rakyat [Kamboja](#) telah dijadikan mangsa penindasan rezim tersebut. Sumber: Milton Friedman, *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*, (Chicago dan London: University of Chicago Press, 1962), hal. 22.

<sup>92</sup> T. Levitt, “The Dangers of Social Responsibility”, *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 5, 1958, hal. 41-50. Dalam: Eddie Sius Riyadi, “Landasan Teoretis Bagi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan: Dari Pemegang Saham (Shareholder) ke Pemangku Kepentingan (Stakeholder)”, *Jurnal Dignitas*, Vol. V, No. II, 2008, hal. 67.

tugas-tugas pemerintah, tetapi tanpa kontrol demokratis yang selayaknya mengiringi setiap langkah pemerintah.<sup>93</sup>

Friedman menyimpulkan bahwa doktrin tanggung jawab sosial dari bisnis merusak sistem ekonomi pasar bebas. Mengakui tanggung jawab sosial itu akan mengakibatkan sistem ekonomi menjurus ke arah ekonomi berencana dari negara-negara komunis. Milton Friedman adalah pelopor utama dari neoliberalisme, aliran dalam ekonomi yang ingin sedapat mungkin menerapkan pemikiran liberalisme klasik (Adam Smith) dalam situasi abad ke-20. Dengan gigih ia membela sistem ekonomi pasar bebas. Tahun 1980-an, dengan keberhasilan ekonomi dari pemerintahan Presiden Ronald Reagan di Amerika Serikat dan Perdana Menteri Margareth Thatcher di Inggris, dan kemudian dengan runtuhnya komunisme dan diakuinya globalisasi ekonomi, Friedman merasa pandangannya diterima umum. Jika sesudah waktu sekian lama dilihat lagi pandangan Friedman dari 1970, perlu diakui pentingnya peranan bisnis dalam dunia sekarang. Peranan bisnis bersifat mandiri, tidak perlu direstui oleh atau mencari perlindungan di belakang instansi apa pun. "The business of business is business", "urusan bisnis hanyalah bisnis" adalah prinsip yang sekarang diakui umum.<sup>94</sup>

Kelompok lain membela perspektif pemegang saham yaitu maksimal keuntungan bagi pemegang saham, akan tetapi tidak harus menolak atau bertentangan dengan CSR. Intinya, perusahaan tidak dapat mengabaikan kepentingan para pemangku kepentingan, karena pengabaian itu akan berdampak pada kurangnya kemampuan perusahaan untuk meningkatkan keuntungan. Interaksi perusahaan dengan pemangku kepentingan berpengaruh pada keuntungan. Hal ini harus menjadi *fiduciary duties* dari para eksekutif kepada pemegang saham. Inilah pandangan bahwa sebuah perusahaan tidak dapat memaksimalkan keuntungan jika pel-

---

<sup>93</sup> *Ibid.*, hal. 67.

<sup>94</sup> K. Bertens, *Pengantar Etika Bisnis*, (Yogyakarta : Kanisius, 2000), hal. 292-294.

bagai pemangku kepentingan yang penting diabaikan atau tidak dipertimbangkan sepatutnya. Sebaliknya, memuaskan kepentingan mereka akan mendatangkan keuntungan untuk jangka panjang. Tetapi, menurut Carr, semua pertimbangan ini bukanlah persoalan etis, melainkan pertimbangan strategis semata.<sup>95</sup>

Pandangan klasik mendasarkan pembenaran teoretisnya pada teori ekonomi neo-klasik yang memiliki tiga klaim: pasar bebas, efisiensi ekonomi, dan maksimalisasi keuntungan. Pandangan ini didasarkan pada tiga cara: *Pertama*, pemegang saham adalah para pemilik korporasi. Para manajer tidak punya hak untuk bertindak berdasarkan kemauannya sendiri, termasuk menggunakan sumber daya perusahaan untuk tujuan sosial. *Kedua*, peran perusahaan adalah menghasilkan kekayaan. Pembebanan tanggung jawab sosial pada perusahaan bisa merusak kinerjanya. *Ketiga*, peran tanggung jawab sosial itu diemban oleh lembaga lain yaitu pemerintah; perusahaan dan para manajer tidak dilengkapi dengan peran semacam itu.<sup>96</sup>

Oleh karena itu, *stockholders* atau *shareholders theory* hanya mementingkan pemegang saham saja, bukan lingkungan tempat suatu perusahaan tersebut berdiri. Hal ini dikarenakan pendekatan teori *shareholder* sebagai cara pandang tradisional menganggap perusahaan merupakan instrumen legal bagi pemilik modal untuk memaksimalkan keuntungan pemegang saham dengan berbagai cara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku. Memaksimalkan keuntungan artinya bahwa investasi yang dilakukan oleh pemegang saham wajib mendapatkan *revenue* (pengembalian modal ditambah keuntungan) yang setimpal.

---

<sup>95</sup> Carr (1968), dalam Manuel Castelo Branco dan Lucia Lima Rodriguez, "Positioning Stakeholder Theory Within The Debate on Corporate Social Responsibility", *EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies)*, Vol. 12, No. 1, 2007, hal. 149.

<sup>96</sup> *Ibid.*, hal. 7.



## 2. Perubahan Paradigma Pengelolaan Perusahaan pada Kepentingan Stakeholder

Teori pemangku kepentingan didasarkan pada pemahaman bahwa melampaui para pemegang saham, terdapat beberapa agen dengan sebuah kepentingan dalam tindakan dan keputusan perusahaan. Mengutip Freeman, seorang penganjur pertama teori ini, yang dimaksud dengan pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang mendapatkan keuntungan dari atau kerugian oleh, dan yang hak-haknya dilanggar atau dihargai oleh, tindakan korporasi.<sup>97</sup> Mereka yang termasuk pemangku kepentingan adalah para pemegang saham itu sendiri, para kreditor, pekerja atau buruh, para pelanggan, pemasok, dan masyarakat atau komunitas pada umumnya. Teori pemangku kepentingan menekankan bahwa perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial yang menuntut dia harus mempertimbangkan semua kepentingan pelbagai pihak yang terkena pengaruh dari tindakannya. Acuan pertimbangan para manajer dalam mengambil keputusan dan tindakan bukan semata-mata para pemegang saham, melainkan juga pihak lain mana pun yang terkena pengaruhnya.

Sementara, beberapa teori lain mendefinisikan pemangku kepentingan dari sebuah perusahaan sebagai "individu-individu dan konstituen-konstituen yang berkontribusi, baik secara sukarela (*voluntarily*) maupun tidak secara sukarela (*involuntarily*), bagi kapasitas dan aktivitas penciptaan kekayaan perusahaan, dan yang karena itu menjadi *beneficiary* (penerima manfaat) yang potensial dan/atau pengampu risiko".<sup>98</sup> Pemangku kepentingan sebuah perusahaan dilihat sebagai pihak-pihak yang memasok sumber-sumber penting, menempatkan suatu

---

<sup>97</sup> R. Edward Freeman, "A Stakeholder Theory of Modern Corporation", dalam LB. Pincus (Ed.), *Perspectives in Business Ethics*, (Singapore: McGraw Hill, 1998), hal. 171-181.

<sup>98</sup> Post, et.al., (2002), hal. 8, dikutip dalam Manuel Castelo Branco dan Lucia Lima Rodriguez, *Op.cit.*, hal. 13.

nilai "pada risiko" tertentu, dan memiliki kekuasaan/kekuatan (*power*) yang memadai untuk memengaruhi kinerja perusahaan tersebut. Sebagai contoh, pesaing sebuah perusahaan tidak dianggap sebagai pemangku kepentingan ketika mereka saling bersaing untuk mendapatkan sumber daya dan pasar yang sama, tetapi dipandang sebagai pemangku kepentingan jika mereka memiliki kepentingan yang sama dan mungkin mendapatkan atau kehilangan status dan kekayaan sebagai akibat dari kompetisi yang mereka lakukan.<sup>99</sup>

Para pemangku kepentingan merupakan konstituen yang memiliki "taruhan" (*stake*) dalam operasi sebuah perusahaan. Taruhan itu berupa kemungkinan keuntungan yang semakin besar atau semakin kecil, atau kerugian yang semakin besar atau semakin kecil. Para pemangku kepentingan yang terkait secara sukarela dengan sebuah perusahaan dan berkontribusi secara langsung, seperti investor, buruh/karyawan, pelanggan, mitra pasar, mengharapkan akan mendapatkan keuntungan yang lebih baik dari hubungan tersebut. Sebaliknya, di pihak lain, pemangku kepentingan yang terkait tidak secara sukarela "khususnya mereka yang mungkin terkena dampak negatif oleh hal-hal seperti polusi, prinsip utamanya adalah pengurangan atau penghindaran kerusakan dan/atau menghalangi keuntungan. Para pemangku kepentingan ini berharap bahwa mereka sekurang-kurangnya sebaik keadaan semula ketika perusahaan tersebut belum eksis".<sup>100</sup>

Pemangku kepentingan ini ada yang bersifat primer, yaitu pihak yang tanpanya perusahaan tidak dapat berjalan, misalnya pemegang saham, investor, pegawai, pelanggan, pemasok, juga pemerintah dan komunitas yang menentukan regulasi dan pasar. Pemangku kepentingan yang bersifat sekunder adalah pihak yang memengaruhi, atau dipengaruhi oleh,

---

<sup>99</sup> Manuel Castelo Branco dan Lucia Lima Rodriguez, *Op.cit.*, hal. 13.

<sup>100</sup> Post, et.al., (2002), hal. 22, dalam *Ibid.*

perusahaan tetapi tidak terlihat dalam transaksi dengan korporasi dan tidak bersifat esensial bagi keberlangsungan perusahaan.<sup>101</sup>

Adapun yang menjadi masalah dengan teori pemangku kepentingan adalah soal pemangku kepentingan yang “bisu” (*mute*) seperti lingkungan hidup dan pemangku kepentingan yang “tidak hadir” (*absent*) seperti generasi masa depan atau korban-korban yang potensial.<sup>102</sup> Hal ini terkait erat dengan definisi tentang pemangku kepentingan yang umumnya hanya terbatas pada individu atau kelompok manusia, dan di luar itu bukanlah pemangku kepentingan.<sup>103</sup> Phillips dan Reichart mengatakan bahwa hanya manusia yang bisa dipandang sebagai pemangku kepentingan dan mengkritik upaya-upaya untuk memberikan status sebagai pemangku kepentingan kepada lingkungan alam. Branco dan Rodriguez juga sepakat dengan pendapat bahwa hanya manusia yang pantas disebut sebagai pemangku kepentingan.<sup>104</sup>

Menurut Branco dan Rodriguez, salah satu cara supaya lingkungan alam dapat dilihat sebagai salah satu pemangku kepentingan adalah dengan mengaitkannya dengan kepentingan generasi masa depan (*absent stakeholders*). Namun, tetap terdapat kesulitan. Tidaklah mungkin untuk meminta pendapat dari lingkungan alam atau generasi masa depan karena keduanya berturut-turut bisu dan belum ada dan keduanya tidak dapat menjadi anggota komite konsultatif. Namun demikian, pada

---

<sup>101</sup> Clarkson (1995), hal. 106-107, dalam *Ibid.*, hal. 7.

<sup>102</sup> Capron (2003), hal. 15, dalam *Ibid.*

<sup>103</sup> Phillips dan Reichart (2000), hal. 191, dalam *Ibid.*

<sup>104</sup> *Ecology, Community and Lifestyle*, (Cambridge: Cambridge University Press, 1993), menyatakan bahwa: “Hal ini tentu saja bertentangan dengan pandangan etika lingkungan, terutama *deep ecology* atau *ecosophy*. Etika lingkungan, terutama yang dikedepankan oleh *deep ecology*, melihat problem utama etika bukan pada ‘subjek etis’, melainkan pada ‘tanggung jawab etis’. Karena itu, entah pemangku kepentingan yang bisu atau ‘tidak hadir’ itu subjek etis atau tidak, tetapi yang pasti terhadap keduanya ‘harus’ diberikan ‘tanggung jawab etis’. Salah satu yang terdepan dari *deep ecology*, bahkan yang mengemukakan pertama kali adalah Ame Naess, seorang filsuf dari Norwegia, pada tahun 1972”.

akhirnya perhatian terhadap kepentingan lingkungan dan generasi depan tetap harus diberikan, meskipun bukan karena mereka memang mempunyai hak dan status sebagai pemangku kepentingan jika para pemangku kepentingan yang *legitimate* memang menghendakinya.<sup>105</sup>

Jelas bahwa “Saat ini tempo dari perubahan sosial telah sedemikian cepat pada suatu titik di mana asumsi-asumsi yang ada pada saat ini tidak akan sah lagi bahkan dalam beberapa tahun ke depan”. Dalam kata-kata Alvin Toffler, “Perubahan telah menyapu melalui negara-negara industri maju dengan gelombang-gelombang dan kecepatan yang amat sangat tinggi serta berdampak yang amat sangat tidak terduga”. Dalam arti, manusia dalam masyarakat modern terperangkap ke dalam gelombang (*maelstrom*) perubahan sosial, hidup dalam serangkaian revolusi yang kontras dan saling terkait dalam demografi, urbanisasi, birokratisasi, industrialisasi, sains, transportasi, pertanian, komunikasi, riset biomedis, pendidikan, dan hak asasi manusia. Setiap revolusi ini telah membawa perubahan yang spektakuler dalam serangkaian akibat, dan telah mentransformasi nilai-nilai masyarakat, sikap, perilaku, dan institusi.<sup>106</sup>

Dalam bidang hukum, globalisasi ditandai dengan hilangnya batas-batas kenegaraan dan tidak ada lagi negara yang mengklaim bahwa negara tersebut menganut satu sistem hukum secara absolut. Sudah terjadi pencampuran dan penetrasi satu sistem hukum ke sistem hukum lainnya. Di antara keluarga hukum, baik sistem Anglo Saxon, Kontinental, Sosialis mempunyai maupun sistem hukum Timur Tengah dan Timur Jauh telah saling mengadopsi dan terjadi pencampuran hukum.<sup>107</sup> Akibat

---

<sup>105</sup> Jacobs (1997), hal. 26, dalam Manuel Castelo Branco dan Lucia Lima Rodriguez, *Op.cit.*, hal. 13.

<sup>106</sup> Alvin Toffler, *Pergeseran Kekuasaan*, Bagian II, (Jakarta: Panca Simpati, 1992), hal. 101.

<sup>107</sup> Satjipto Rahardjo, *Wajah Hukum di Era Reformasi*, (Semarang : Citra Aditya Bakti, 2000), hal. 52.

globalisasi, maka saat ini masyarakat Indonesia khususnya berada dalam situasi perubahan dari segala aspek kehidupan, baik dimensi penggunaan teknologi, struktur pemerintahan, politik, sosial, budaya, maupun dalam cara-cara produksi yang kemudian lebih mengedepankan konsep efisiensi, terjadi pergeseran dari konsep padat karya ke arah konsep padat modal sebagai konsekuensi dari perkembangan industrialisasi. Kesemuanya ini perlu adanya pengaturan dengan cerdas dan cermat agar masyarakat dapat hidup teratur, tenteram, dan aman dalam menjalankan aktivitasnya.

Dengan perubahan hukum yang begitu cepatnya, perusahaan juga berkembang, begitu juga dengan teori *shareholder* yang sudah ketinggalan dan hanya mementingkan sekelompok ataupun segelintir pemegang saham pada suatu perusahaan. Perubahan tatanan masyarakat dunia akibat globalisasi, liberalisasi, dan lain-lain menyebabkan konsep *stakeholders theory* semakin diperlukan. Dengan kata lain, paradigma *shareholders theory* sudah tidak relevan lagi dengan perubahan yang sangat cepat tersebut.

Di sini sangat dibutuhkan kerja sama yang *mutual beneficial* dari para pihak terkait (*stakeholders*)<sup>108</sup> agar dapat melakukan pengembangan yang berkelanjutan secara *bipartiet*. Hal ini sejalan sebagaimana pengamatan John Hasnas yang menguraikan bahwa menurut teori normatif *stakeholder*, manajemen harus memberikan konsiderasi yang berimbang untuk kepentingan semua *stakeholders*.<sup>109</sup>

Dalam bisnis, sebuah korporasi yang dikenal dengan salah satu bentuk badan hukum Perseroan Terbatas memiliki hubungan yang kompleks dengan banyak individu dan organisasi dalam masyarakat. Hal yang ter-

---

<sup>108</sup> *The term stakeholder refers* pada personil dan grup-grup yang terefek dan memberi efek pada keputusan, kebijakan, dan operasional perusahaan. Perkataan *stake* dalam konteks ini, *means an interest in – or claim on – a business enterprise*.

<sup>109</sup> John Hasnas, *Op.cit.*

penting dari peraturan manajemen adalah mengidentifikasi pihak terkait yang mempunyai hubungan dan mengerti kebutuhan secara alamiahnya, kekuasaan, dan kaitan di antaranya. Setiap periode memiliki sejarah untuk memberikan contoh perusahaan yang terbaik dalam memberikan dampak yang potensial terhadap masyarakat, baik mengenai sistem manajemen, teknologi, dan hubungan sosial. Pada tahun 1990, ada U.S Steel, pada tahun 1950, ada perusahaan General Motors, dan sekarang, pada tahun 2010-an, ada Walmart. Pada tahun 2009, Walmart merupakan *private employer* terbesar di dunia dengan 2,1 juta tenaga kerja yang tersebar di seluruh dunia, dengan slogan "save money, live better". Walaupun demikian, Walmart masih diributkan oleh beberapa kritik dalam hal: *hurting local communities, discriminating against women, and driving down wages and working conditions*.<sup>110</sup>

Dalam upaya mengangkat reputasi, perusahaan meningkatkan asuransi kesehatan tenaga kerja, menawarkan *grant* untuk bisnis kecil, dan memberikan donasi pada "wildlife habitat restoration". Perusahaan pun dengan ambisius mengadopsi tujuan lingkungan dalam mengurangi "waste, use more renewable energy", dan lebih banyak menjual "sustainable product", dan mulai transparansi terhadap publik akan kegiatannya dalam bentuk laporan. Walmart memberikan ilustrasi pengalamannya, dalam skala besar, merupakan tantangan untuk mengelolanya secara sukses "in

---

<sup>110</sup> In 2004, the city council in Inglewood, California, a predominantly African-American and Hispanic suburb of Los Angeles, voted down a proposed Walmart mega store on a 60 acre parcel near the Hollywood racetrack; the same year, a federal judge ruled that a lawsuit charging Walmart stores with discrimination against women could go for a class action. The case charged that women at Walmart were paid less than men in comparable positions, received fewer promotions into management, and waited longer to move up than men did; In 2008, a critical documentary called Walmart Nation was released, featuring a former Miss America speaking out against the treatment of women by Walmart. Sumber: Anne T. Lawrence dan James Weber, *Business and Society, Stakeholders, Ethics, Public Policy*. (New York: McGraw Hill, 2011), hal.2-3.

*a complex global network of stakeholders*". Aksi Perusahaan bukan hanya berdampak padanya, tetapi juga pada banyak orang, grup, dan organisasi dalam masyarakat. Para pelanggan, *suppliers*, tenaga kerja, *stockholders*, kreditor, mitra bisnis, dan masyarakat lokal seluruhnya adalah *stakeholders* pada keputusan-keputusan yang dilakukan Walmart. Walmart harus belajar bagaimana sulitnya secara simultan untuk memuaskan "multiple stakeholders" dengan perbedaan dan, "in some respects, contradictory interests. This is why relationship between business and stakeholders is so important to understand. General systems theory, first introduced in the 1940s, argues that all organisms are open to, and interact with, their external environments". Sistem teori membantu untuk menjelaskan bagaimana bisnis dan "stakeholders, taken together", membentuk "interactive social system. Each needs the other and each influences the other". "They are entwined so completely", sehingga apa pun yang dilakukan sepihak akan memberikan dampak pada pihak yang lain. "They are both separated and connected". Bisnis merupakan bagian dari stakeholders, dan "stakeholders penetrates far and often into business decisions". Dalam dunia di mana komunikasi secara global demikian cepatnya berkembang, hubungannya semakin dekat.<sup>111</sup> "Stakeholder

---

<sup>111</sup> Thomas L. Friedman, *The World Is Flat*, (New York : Farrar, Straus and Giroux, 2006), hal. 202, menyatakan bahwa: "Think about it: In Globalization 1.0, there was a ticket agent- In Globalization 2.0, the e-ticket machine replaced the ticket agent. We entered Globalization 3.0, and now you – the individual-became your own ticket agent; . see pg.205, these flattening forces needed time to start to work together in a mutually enhancing fashion. That tipping point was reached sometime around the year 2000, when the ten flatteners converged on such a scale and with such intensity that millions of people on different continents suddenly started to feel that something...something...was new. They couldn't always quite describe that was happening, but by 2000 they sensed that they were in touch with people they'd never been in touch with before, were being challenged by people who had never challenged them before, were competing with people with whom they had never competed before, were collaborating with people with whom they had never collaborated before, and were doing things as individuals they had never dreamt of doing before".

*theory of the firm*", menyatakan bahwa korporasi mengabdikan pada tujuan luas publik: "to create value for society". Semua perusahaan harus menciptakan laba untuk pemiliknya, jika tidak perusahaan tidak akan bertahan. Walaupun demikian, perusahaan-perusahaan juga menciptakan banyak nilai-nilai lainnya, seperti pengembangan profesionalisme pada para tenaga kerja dan inovasi produk baru untuk para pelanggan. Dalam sudut pandang ini, perusahaan memiliki banyak tugas, dan seluruh kepentingan dari *stakeholders* harus dimasukkan dalam pertimbangan. *Supporter* dari teori *stakeholder* perusahaan membuat tiga argumen utama untuk posisinya: *descriptive*, *instrumental*, dan *normative*.<sup>112</sup>

Konsep tanggung jawab sosial perusahaan itu sendiri juga telah mengalami perubahan. Konsep tanggung jawab sosial yang lama menyatakan bahwa perusahaan hanya mempunyai tanggung jawab kepada pemegang saham perusahaan saja (menganut: *shareholders theory*). Sedangkan, konsep tanggung jawab sosial perusahaan yang baru menyatakan bahwa perusahaan juga harus mempunyai tanggung jawab kepada pekerja, pemasok, masyarakat, dan lingkungan di mana perusahaan tersebut menjalankan kegiatannya (menganut: *stakeholders theory*). Perkembangan konsep tanggung jawab sosial perusahaan (CSR)

---

<sup>112</sup> *The descriptive argument says that the stakeholder view is simply a more realistic description of how companies really work; The instrumental argument says that stakeholder management is more effective as a corporate strategy – A wide range of studies have shown that companies that behave responsibly toward multiple stakeholder groups perform better financially, over the long run, than those that do not; the normative argument says that stakeholder management is simply the right thing to do. Corporations have great power and control vast resources; these privileges carry with them a duty toward all those affected by a corporation's actions. Moreover, all stakeholders, not just owners, contribute something of value to the corporation. Any individual or group who makes a contribution, or takes a risk, has a moral right to some claim on the corporation's rewards – another formulation of this point has been offered by Robert Phillips, stakeholder theory and organizational Ethics.*



tersebut menimbulkan banyak perdebatan yang mencakup beberapa hal mengenai:<sup>113</sup>

- 1) Tujuan perusahaan mencari keuntungan atau memperhatikan kepentingan sosial;
- 2) Luasnya ruang lingkup CSR;
- 3) Pengaturan CSR sebaiknya dalam bentuk kewajiban (*mandatory*) atau sukarela (*voluntary*);
- 4) Sumber pembiayaan untuk pelaksanaan CSR; dan
- 5) Masalah perpajakan CSR.

Sebagai contoh perubahan paradigma dari *shareholders theory* kepada *stakeholders theory* dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Amerika Serikat yang harus melakukan restrukturisasi *corporate governance* sebagai akibat *market crash* pada tahun 1929. Krisis keuangan di Amerika Serikat pada saat ini juga ditengarai karena tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG, beberapa kasus skandal keuangan seperti Enron Corp., Worldcom, Xerox dan lainnya melibatkan top eksekutif perusahaan tersebut menggambarkan tidak diterapkannya prinsip-prinsip GCG;<sup>114</sup>

---

<sup>113</sup> Mukti Fajar ND, *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia (Studi Tentang Penerapan Ketentuan Corporate Social Responsibility pada Perusahaan Multinasional, Swasta Nasional, dan BUMN di Indonesia)*, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010), hal. 11.

<sup>114</sup> BPKP, *Good Corporate Governance*, (Jakarta: Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2001). Lihat juga: Wijayanto dan Ridwan Zachrie (Ed.), *Korupsi Mengorupsi Indonesia: Urgensi Menerapkan Good Corporate Governane dengan Nilai-Nilai Indonesia Bagi UKM*, (Jakarta: Gramedia Pusataka Utama, 2009), hal. 306, menyatakan bahwa: "Beberapa pemikiran mengenai konsep GCG lahir lewat monograf karya Adolf Augustus Berle dan Gardiner C. Means berjudul: *"The Modern Corporation and Private Property"*. Beberapa jurnal ilmiah juga banyak menulis mengenai konsep GCG di antaranya yang cukup berpengaruh dalam pengembangan teori GCG adalah karya Eugene Fama dan Michael Jense dalam *"The Separation of Ownership and Control"* (Journal of Law and Economics, 1983), yang membahas *Principal Agency Theory*-nya. Dalam perjalanannya, GCG

2. Jepang membuat Dewan Keiretsu guna berpartisipasi untuk mengelola perusahaan memperluas keanggotaan dewan direksi, jika itu terjadi sama sekali, harus dibatasi partisipasi informasi. Partisipasi informasi inilah yang menjadi tugas dewan keiretsu. Di Jepang juga dikenal konsep *kyosei* yang dipahami “hidup dan bekerja sama untuk kebaikan bersama”. Perusahaan dapat berkontribusi terhadap kebaikan bersama dengan berbagai cara, seperti menciptakan kesejahteraan sosial secara adil, damai, dan bersahabat;<sup>115</sup>
3. Jerman menganut sistem *two tier system* (model *continental european*) seperti yang diterapkan di Jepang, Belanda. Pada sistem *two tier system* ini, perusahaan memiliki dua dewan yang terpisah: Dewan Pengawas atau Dewan Komisaris (*Board of Commissioners*) dan Dewan Manajemen atau Dewan Direksi (*Board of Director*). Perbedaan dengan *one tier system* adalah pada sistem *one tier* hanya memiliki satu dewan yaitu *Board of Director* yang terdiri dari dua organ, yaitu *Chief Executive Officer* (CEO) yang bertanggung jawab untuk mengelola perusahaan dan *chairman* yang merupakan direksi

---

mengalami berbagai penyesuaian dan telah diaplikasikan di banyak perusahaan dengan berbagai ukuran.”

<sup>115</sup> Sudung M. Manurung, “Keiretsu dan Peranannya Dalam Perekonomian Jepang Analisis Budaya Terhadap Sistem Keiretsu”, (Jakarta: Disertasi Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Indonesia, 2004), hal. 341, menyatakan bahwa: “Dari sudut bisnis, sistem *keiretsu* memang mempunyai beberapa kelemahan utama. Pertama, sebagai suatu *le* ada kewajiban untuk saling membantu dalam satu kelompok. Hal ini membuat anggota lain harus turut memberikan partisipasi ketika anggota lain sedang menghadapi kesulitan. Ketika hanya sebagian kecil anggota dan juga hanya yang berukuran relatif kecil yang menghadapi kesulitan, maka masih dimungkinkan bagi anggota lainnya untuk turut menolong. Namun, ketika yang mengalami kesulitan adalah anggota yang mempunyai ukuran sangat besar dan selama ini adalah dominan, maka pertolongan yang diberikan akan menjadi sangat sulit dan bisa mengancam eksistensi perusahaan yang menolong”.

non-eksekutif yang bertanggung jawab untuk mengawasi pelaksanaan kegiatan perusahaan.<sup>116</sup>

Konsep *stakeholder theory* yang dianut pada ketiga negara maju tersebut, menekankan pada pentingnya manajemen pada suatu perusahaan melakukan koordinasi dengan seluruh pihak yang terkait dalam perusahaan. Manajemen dituntut untuk melakukan keseimbangan kepentingan baik antara pemegang saham dengan *stakeholder* maupun antar-*stakeholder*. Hal tersebut menghindari adanya benturan kepentingan di antara mereka. Sesuai konsep GCG, kepentingan *stakeholder* harus diakomodasi perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan juga harus menciptakan adanya sistem yang efektif untuk memberikan akses informasi kepada *stakeholder*. Di samping itu, *stakeholder* juga harus didorong untuk berperan aktif dan bekerja sama dengan perusahaan untuk meningkatkan kinerja, kesempatan kerja, dan kelangsungan perusahaan.<sup>117</sup>

Penerapan prinsip-prinsip GCG yang terutama perlu ada diterapkan kepada pekerja yaitu prinsip transparansi, prinsip *fairness* (kesetaraan), dan prinsip akuntabilitas antara *stakeholder* bahkan hubungan *stakeholders* dengan *shareholder*, artinya sebenarnya dalam GCG tidak hanya pengurus perusahaan yang memiliki akses untuk melakukan hubungan

---

<sup>116</sup> FCGI, *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit Dalam Pelaksanaan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*, Seri Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*) Jilid II, (Jakarta : FCGI, tanpa tahun), hal. 4, menyatakan bahwa: "Dalam hal ini Dewan Komisaris tidak boleh melibatkan diri dalam tugas-tugas manajemen dan tidak boleh mewakili perusahaan dalam transaksi-transaksi dengan pihak ketiga. Anggota dewan komisaris diangkat dan diganti dalam Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Negara-negara dengan *two tiers system* adalah Denmark, Jerman, Belanda, dan Jepang. Karena sistem hukum Indonesia berasal dari sistem hukum Belanda, maka hukum perusahaan Indonesia menganut sistem *two tiers* untuk struktur dewan dalam perusahaan."

<sup>117</sup> Mas Achmad Daniri, *Good Corporate Governance: Konteks dan Penerapannya Dalam Konteks Indonesia*, (Jakarta: Ray Indonesia, 2005), hal. 45.

dengan pemegang saham, namun, *stakeholder* lainnya termasuk pekerja dapat memiliki akses berhubungan secara langsung untuk menyampaikan pendapat dan pandangan bagi kepentingan perusahaan.

Penerapan prinsip-prinsip GCG bagi pekerja memang tidak langsung ditujukan untuk kepentingan perusahaan secara langsung. Namun, diawali demi pemenuhan kebutuhan pekerja. Dengan terpenuhinya kebutuhan pekerja, diharapkan adanya kinerja yang baik di dalam perusahaan. Dalam beberapa publikasinya, OECD menyampaikan beberapa hal yang membantu peningkatan kebutuhan tenaga kerja, antara lain:<sup>118</sup>

1. Fasilitas untuk partisipasi tenaga kerja guna meningkatkan kinerja perusahaan;
2. Penyediaan dana pensiun dan atau jaminan sosial untuk pekerja; dan
3. Perlindungan kepada pekerja bila melaporkan perbuatan melanggar hukum yang dilakukan oleh pejabat perusahaan ataupun oleh perusahaan (*whistle blower*)."

Partisipasi pekerja dalam *corporate governance* dalam beberapa negara dilaksanakan melalui pemberian tempat bagi wakil pekerja dan jajaran komisaris, misalnya Jerman, Kroasia, China, Taiwan. Di beberapa negara lain dilaksanakan dengan *Wor Council*, semacam forum Bipartit di Indonesia.

---

<sup>118</sup> Leo J. Susilo dan Karlen Simarmata, *Good Corporate Governance Pada Bank: Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris Dalam Melaksanakannya*, (Jakarta: Hikayat Dunia, 2007), hal. 54.

### 3. Keunggulan Pengelolaan Perusahaan yang Mengacu Pada Kepentingan Stakeholder

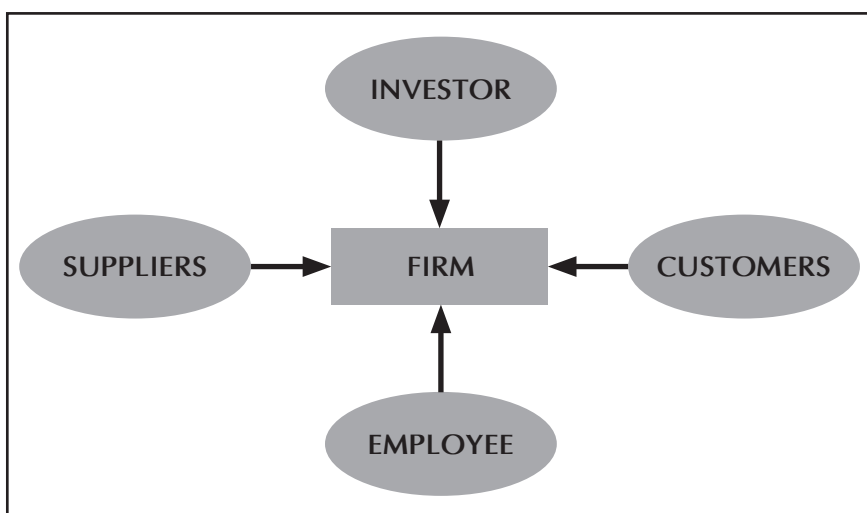
Pandangan *stakeholder* membantu berpikir luas serta memiliki visi jangka panjang dalam mengelola perusahaan. Pendekatan *stakeholder*, terutama dalam manajemen strategik muncul pada tahun 1980-an. Pada tahun 1984, Freeman menanggapi perubahan lingkungan bisnis yang makin cepat terjadi. Dalam konteks tersebut, *stakeholder* dipahami sebagai semua pihak atau individu yang terpengaruh atau memengaruhi pencapaian organisasi. Dengan menempatkan pihak-pihak yang memengaruhi atau terpengaruh oleh kegiatan organisasi secara luas, diyakini hasil yang mampu dicapai juga akan lebih tinggi. Secara sederhana, pendekatan *stakeholder* diyakini memungkinkan terjadinya penciptaan nilai yang lebih baik bagi perusahaan. Saat Igor Ansoff menulis buku klasiknya yang berjudul *Corporate Strategy* pada tahun 1965, masalah penting yakni mengidentifikasi *stakeholder* sudah disinggung. Meskipun begitu, gagasan serta cara pandang utama yang digunakan dalam buku tersebut masih bertumpu pada kepentingan pemilik modal serta benuansa pendisiplinan. Sementara itu, pengembangan kapasitas dan sumber daya organisasi melalui proses koordinasi serta pembelajaran dari berbagai aktor yang terlibat dalam organisasi belum disinggung sama sekali.

Dalam strategi perusahaan klasik, *stakeholder* hanya ditempatkan sebagai penyangga proses produksi dan hanya diperhatikan sejauh mendukung proses maksimalisasi sistem produksi, sementara perhatian utamanya tetap pada cara meningkatkan kemakmuran pemilik saham, dan bukan pada kepentingan yang lebih luas, yaitu para pemangku kepentingan lainnya. Model tradisional tersebut menunjukkan bahwa pihak-pihak lain di luar perusahaan hanya berfungsi sebagai penyedia faktor produksi bagi perusahaan. Orientasinya adalah memaksimalkan

nilai perusahaan tanpa berbicara tentang meningkatkan nilai dari pihak-pihak terkait.

Adapun model tradisional yang menunjukkan bahwa pihak-pihak lain di luar perusahaan hanya berfungsi sebagai penyedia faktor produksi bagi perusahaan dapat dilihat pada bagan di bawah ini:

**Bagan 1.**  
**Contrasting Models of the Corporation: Input-Output Model**

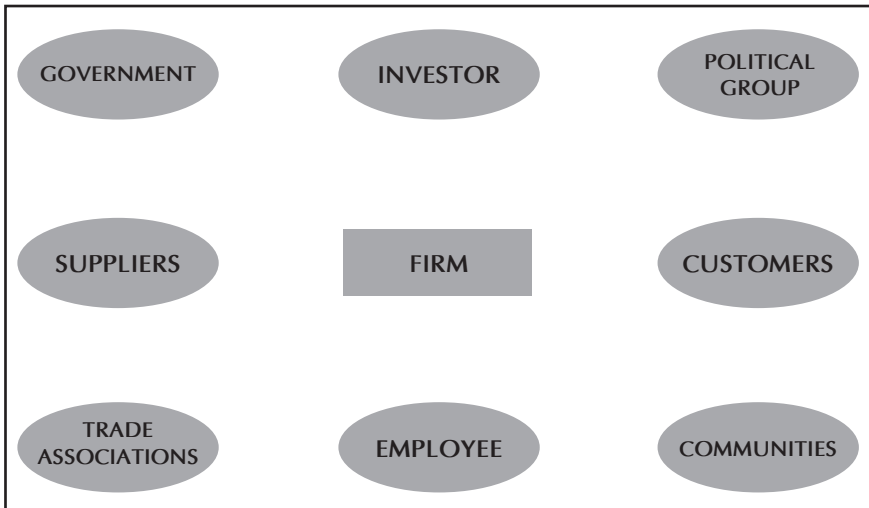


Sumber: Thomas Donaldson dan Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implication", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, hal. 68.

Pada Bagan 1 di atas, terlihat jelas bahwa Thomas Donaldson dan Lee E. Preston menggambarkan investor (*investors*), supplier (*suppliers*), pelanggan (*customers*), dan karyawan (*employees*) berkontribusi kepada perusahaan (*firm*). Inilah yang dimaksud Thomas Donaldson dan Lee E. Preston dengan model *shareholder*. Sementara itu, dalam konteks model *stakeholder* ada kebutuhan bahwa perusahaan tidak akan hidup terus dalam jangka panjang bila pihak-pihak lain tidak ikut "sejahtera". Maka

dari itu, pola relasinya juga timbal balik antara perusahaan dan pihak-pihak terkait, sebagaimana terlihat dalam diagram berikut:

**Bagan 2.**  
**Contrasting Models of the Corporation: The Stakeholder Model**



Sumber: Thomas Donaldson dan Lee E. Preston, "The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implication", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995, hal. 69.

Hubungan perusahaan dengan para pemangku kepentingan (*stakeholders*), dapat dianalogikan dengan konsep menurut Charles Darwin, *The Origin of Species* mengatakan bahwa: "It is not the strongest of the species that survives, nor the most intelligent that survives. It is the one that is the most adaptable to change".<sup>119</sup> Dalam terjemahan bebas, artinya adalah "Ini bukan spesies yang terkuat dari spesies yang bertahan,

---

<sup>119</sup> Ernst Mayr, *The Growth of Biological Thought*, (London: Harvard University Press, 1982), hal. 479-480.

maupun yang paling cerdas yang bertahan. Ini adalah salah satu spesies yang paling mudah beradaptasi terhadap perubahan". Dikaitkan dengan *stakeholders theory* yang terlihat pada Bagan 2 di atas, *stakeholders theory* memang bukan teori yang kuat maupun yang paling pintar, akan tetapi, *stakeholders theory* merupakan konsep perusahaan yang paling dapat beradaptasi dan bertahan dalam perubahan. Hal ini dikarenakan sebagai suatu perusahaan akan berinteraksi dengan lingkungannya. Apabila ingin hidup dan bertahan, maka perusahaan tersebut harus dapat menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Kegagalan menyesuaikan diri terhadap lingkungan akan berakibat fatal. Perusahaan akan mati. Lingkungan perusahaan dapat dibedakan menjadi dua macam: eksternal dan internal. Lingkungan eksternal merupakan elemen-elemen di luar perusahaan yang relevan terhadap kegiatan perusahaan. Perusahaan memperoleh *input* dari lingkungannya (bahan baku, tenaga kerja, dan lain sebagainya), memprosesnya menjadi *output* (produk: barang/jasa). Lingkungan internal berada dalam perusahaan, misalnya: karyawan, direksi, pemegang saham, dan komisaris.

*Stakeholder theory* apabila dikaitkan dengan pembangunan nasional di Indonesia dilaksanakan dalam rangka pembangunan manusia Indonesia seutuhnya dan pembangunan masyarakat Indonesia seluruhnya untuk mewujudkan masyarakat yang sejahtera, adil, makmur, yang merata, baik materiil maupun spiritual berdasarkan Pancasila dan UUD 1945 dan dalam pelaksanaan pembangunan nasional, salah satu *stakeholder* di dalam perusahaan (tenaga kerja) mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan, sehingga dalam hubungan secara bipartit antara pengusaha dan tenaga kerja, sesuai dengan peranan dan kedudukan tenaga kerja. Diperlukan pembangunan ketenagakerjaan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dan peran sertanya dalam pembangunan serta peningkatan perlindungan tenaga



kerja dan keluarganya sesuai dengan harkat dan martabat kemanusiaan.<sup>120</sup> Perlindungan terhadap tenaga kerja dimaksudkan untuk menjamin hak-hak dasar pekerja/buruh dan menjamin kesamaan kesempatan serta perlakuan tanpa diskriminasi atas dasar apa pun untuk mewujudkan kesejahteraan pekerja buruh dan keluarganya dengan tetap memperhatikan perkembangan kemajuan dunia usaha.

Berdasarkan uraian-uraian tersebut di atas, terdapat beberapa keunggulan pengelolaan perusahaan yang mengacu pada kepentingan *stakeholder*:

1. Munculnya rasa ***Mutual respect, caring & harmony*** antar-*stakeholder*;
2. Memotivasi kinerja *stakeholder* dalam ***Acceleration to excellence***;
3. Terbentuknya karakter *stakeholder* yang ***Honest and responsible***;
4. Komunikasi yang baik antar-*stakeholder* untuk mengembangkan secara ***Knowledge***;
5. Membangun rasa ***Optimism*** dan ***Trustworthiness*** antar-*stakeholder*;
6. Membangun ***Awareness*** dalam tahap *sense of belonging* ke tahap *sense of ownership* dalam tuntutan analisis SWOT;<sup>121</sup>

---

<sup>120</sup> Sesuai dengan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 menerangkan yang dimaksud dengan: "(1). Ketenagakerjaan adalah segala hal yang berhubungan dengan tenaga kerja pada waktu sebelum, selama, dan sesudah masa kerja.; (2). Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.; (3). Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain.; (4). Pemberi kerja adalah orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan-badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja dengan membayar upah atau imbalan dalam bentuk lain".

<sup>121</sup> Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang

7. Kebersamaan *stakeholder* dalam prinsip *Growth to sustainable development*;
8. Membangun moral dan etika *stakeholder* dalam menggunakan *Resourceful* secara patut dan wajar, efisien dan efektif;
9. Membudayakan *stakeholder in Openness, integrity & loyalty*;
10. Membangun asas kekeluargaan dalam *Unity in diversity*;
11. Meng-*create Passion stakeholder*;
12. Terpenuhinya asas gotong-royong, asas kekeluargaan, dan tujuan negara Republik Indonesia.<sup>122</sup>

---

membentuk akronim SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, dan threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut. Analisis SWOT dapat diterapkan dengan cara menganalisis dan memilah berbagai hal yang memengaruhi keempat faktornya, kemudian menerapkannya dalam gambar matriks SWOT, dimana aplikasinya adalah bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu mengambil keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mencegah keuntungan (*advantage*) dari peluang (*opportunities*) yang ada, selanjutnya bagaimana kekuatan (*strengths*) mampu menghadapi ancaman (*threats*) yang ada, dan terakhir adalah bagaimana cara mengatasi kelemahan (*weaknesses*) yang mampu membuat ancaman (*threats*) menjadi nyata atau menciptakan sebuah ancaman baru. Teknik ini dibuat oleh [Albert Humphrey](#), yang memimpin proyek riset pada [Universitas Stanford](#) pada dasawarsa [1960-an](#) dan [1970-an](#) dengan menggunakan data dari perusahaan-perusahaan [Fortune 500](#).

<sup>122</sup> Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu pemerintah negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasar kepada: Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, dan kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan/perwakilan, serta dengan mewujudkan suatu keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia. Lihat: Pembukaan UUD 1945.

## **B. Perkembangan Pengelolaan Perusahaan di Indonesia**

Pada sub-bahasan ini, akan dibahas mengenai perkembangan pengelolaan perusahaan di Indonesia yang dimulai dari sejarah hukum pengaturannya, dimensi filosofis terhadap hukum perusahaan di Indonesia, analisis kasus-kasus pengelolaan perusahaan yang bermasalah di Indonesia, dan terakhir tentang diperbandingkan dengan 3 (tiga) negara maju, yaitu Jerman, Jepang dan Singapura.

### **1. Konsep Pengelolaan Perusahaan dalam KUHD Sampai Dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas**

#### **a. Tata Kelola Perusahaan dalam KUHD**

Tata kelola perusahaan berdasarkan KUHD karakternya masih konvensional, lebih ditujukan pada upaya mencapai tujuan perusahaan dalam rangka akumulasi laba. KUHD tidak dipengaruhi oleh lembaga *trust* dengan pola hubungan *fiduciary*, akan tetapi, lebih kepada hubungan pemberian kuasa. Sebagai penerima kuasa, para manajer harus mendahulukan kepentingan pemilik.

Perusahaan adalah istilah ekonomi yang dipakai dalam KUHD. Namun, dalam KUHD tidak dijelaskan pengertian resmi istilah perusahaan itu. Definisi perusahaan secara resmi dirumuskan dalam Pasal 1 Undang-Undang No. 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan. Sebelum undang-undang ini, tidak dijumpai definisi perusahaan. Oleh karena itu, para penulis hukum berusaha merumuskan definisi perusahaan berdasarkan pengetahuan yang mereka peroleh secara empiris. Menurut Molengraaff (1966), perusahaan adalah keseluruhan perbuatan yang dilakukan secara terus-menerus, bertindak keluar, untuk memperoleh penghasilan, dengan cara memperdagangkan atau menyerahkan barang atau mengadakan perjanjian perdagangan. Beliau memandang pengertian perusahaan dari sudut ekonomi karena tujuannya adalah memperoleh penghasilan. Akan tetapi, rumusan Molengraaff tidak

dipersoalkan tentang perusahaan sebagai badan usaha. Sementara itu, Polak memandang perusahaan dari sudut komersial, artinya baru dapat dikatakan perusahaan apabila diperlukan perhitungan laba dan rugi yang dapat diperkirakan dan dicatat dalam pembukuan. Dengan adanya unsur pembukuan, maka rumusan definisi perusahaan lebih dipertegas lagi sebab pembukuan merupakan unsur mutlak yang harus ada pada perusahaan menurut ketentuan Pasal 6 KUHD (sekarang dokumen perusahaan). Laba adalah tujuan utama setiap perusahaan. Jika tidak demikian, itu bukan perusahaan. Namun, dalam definisi perusahaan menurut Polak tetap tidak disinggung soal perusahaan sebagai badan usaha.<sup>123</sup>

Dalam KUHD, peraturan tentang Perseroan Terbatas diatur dalam Pasal 36 sampai dengan Pasal 56. Dalam peraturan perundang-undangan tersebut hanya sedikit yang mengatur ketentuan-ketentuan perseroan terbatas, maka perseroan terbatas yang mengatur sendiri dalam akta pendiriannya, apabila dalam undang-undang terdapat ketentuan soal-soal tertentu.

Akta perseroan harus dibuat dalam bentuk autentik dengan ancaman akan batal. Para persero diwajibkan untuk mendaftarkan akta itu dalam keseluruhannya beserta izin yang diperolehnya dalam register yang diadakan untuk itu pada panitera *Raad van Justitie* dari daerah hukum tempat kedudukan perseroan itu, dan mengumumkannya dalam surat kabar resmi. Segala sesuatu yang tersebut di atas berlaku terhadap perubahan-perubahan dalam syarat-syarat, atau pada perpanjangan waktu perseroan. Ketentuan-ketentuan Pasal 25 berlaku juga terhadap ini.<sup>124</sup>

Selama pendaftaran dan pengumuman seperti yang termaktub dalam pasal yang lalu belum terjadi, maka para pengurus atas perbuatan mereka,

---

<sup>123</sup> Abdulkadir Muhammad, *Hukum Perusahaan Indonesia*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2002), hal. 7-8.

<sup>124</sup> Pasal 38 KUHD.

terikat secara pribadi untuk keseluruhannya terhadap pihak ketiga.<sup>125</sup> Modal perseroan dibagi atas saham-saham atau sero-sero atas nama atau blangko. Para persero atau pemegang saham atau sero tidak bertanggung jawab lebih daripada jumlah penuh saham-saham itu.<sup>126</sup> Tiada sero atau saham blangko dapat dikeluarkan sebelum jumlah sepenuhnya disetor dalam kas perseroan.<sup>127</sup>

Dalam akta ditentukan cara bagaimana sero-sero atau saham-saham atas nama dioperkan; hal itu dapat dilakukan dengan pemberitahuan suatu pernyataan kepada para pengurus dari persero bersangkutan dan pihak penerima pengoperan, atau dengan pernyataan seperti itu yang dimuat dalam buku-buku perseroan itu dan ditandatangani oleh atau atas nama kedua belah pihak.<sup>128</sup> Bila jumlah penuh sero atau saham demikian belum disetor, para persero aslinya, atau ahli waris mereka atau mereka yang memperoleh hak, tetap bertanggung jawab atas penyeteroran jumlah yang terutang pada perseroan, kecuali bila pengurus dan para komisaris, bila ini ada, menyatakan dengan tegas persetujuan mereka untuk menerima baik penerima hak yang baru itu, dan demikian persero lama menjadi bebas dari segala tanggung jawab.<sup>129</sup>

Perseroan itu diurus oleh para pengurus, para persero, atau lain-lainnya yang diangkat oleh para persero, dengan atau tanpa menerima upah, dengan atau tanpa pengawasan komisaris. Para pengurus tak dapat diangkat dengan cara yang tidak dapat ditarik kembali.<sup>130</sup> Para pengurus tidak bertanggung jawab lebih daripada untuk menunaikan sebaik-baiknya tugas yang diberikan kepada mereka; mereka tidak

---

<sup>125</sup> Pasal 39 KUHD.

<sup>126</sup> Pasal 40 KUHD.

<sup>127</sup> Pasal 41 KUHD.

<sup>128</sup> Pasal 42 KUHD.

<sup>129</sup> Pasal 43 KUHD.

<sup>130</sup> Pasal 44 KUHD.

bertanggung jawab secara pribadi terhadap pihak ketiga atas perikatan perseroan. Akan tetapi, bila mereka melanggar suatu ketentuan dalam akta atau perubahan syarat-syaratnya yang diadakan kemudian, maka mereka terhadap pihak ketiga bertanggung jawab masing-masing secara tanggung renteng untuk keseluruhannya untuk kerugian-kerugian yang diderita oleh pihak ketiga karenanya.<sup>131</sup>

Perseroan terbatas itu harus didirikan untuk jangka waktu tertentu, dengan tidak mengurangi kemungkinan untuk memperpanjangnya, setiap kali setelah waktu itu lampau.<sup>132</sup> Bila nyata bagi para pengurus, bahwa telah diderita kerugian sebesar lima puluh persen dari modal perseroan, maka mereka berkewajiban untuk mengumumkan dalam register yang diselenggarakan untuk itu pada kepaniteraaran *Raad van Justitie*, dan demikian pula dalam surat kabar resmi. Bila kerugian itu berjumlah tujuh puluh lima persen, maka perseroan itu demi hukum bubar, dan para pengurus bertanggung jawab terhadap pihak ketiga atas perjanjian-perjanjian yang telah mereka adakan setelah mereka tahu atau harus mereka tahu tentang kerugian itu.<sup>133</sup>

Untuk menghindari pembubaran menurut peraturan tersebut di atas, aktanya harus memuat ketentuan-ketentuan untuk membentuk kas cadangan yang dapat digunakan untuk menutupi kekurangan uang itu untuk sebagian atau untuk seluruhnya.<sup>134</sup> Dalam akta itu tidak boleh diperjanjikan bunga tetap. Pembagian-pembagiannya harus diambil dari pendapatan setelah dipotong dengan segala pengeluaran. Akan tetapi, dapat diadakan perjanjian, bahwa pembagian-pembagian itu tidak akan melebihi suatu jumlah tertentu.<sup>135</sup>

---

<sup>131</sup> Pasal 45 KUHD.

<sup>132</sup> Pasal 46 KUHD.

<sup>133</sup> Pasal 47 KUHD.

<sup>134</sup> Pasal 48 KUHD.

<sup>135</sup> Pasal 49 KUHD.

Izin termaksud dalam Pasal 36 tidak akan diberikan, kecuali bila ternyata bahwa para pendiri pertama bersama-sama mewakili paling sedikit seperlima dari modal perseroan; selanjutnya akan ditentukan suatu jangka waktu, di mana sisa sero-sero atau saham-saham harus sudah ditempatkan. Jangka waktu itu atas permohonan para pendiri selalu dapat diperpanjang oleh Gubernur Jenderal (dalam hal ini Presiden) atau oleh pejabat yang berwenang atas penunjukan Presiden berdasarkan Pasal 36 alinea kedua.<sup>136</sup> Perseroan itu tidak akan dapat mulai berjalan sebelum paling sedikit sepuluh persen dari modal bersama disetor.<sup>137</sup>

Bila pekerjaan para komisaris hanya terbatas pada pengawasan terhadap para pengurus, dan dengan demikian sama sekali tidak ikut serta dalam pengurusan, maka mereka dalam akta dapat diberi kuasa untuk memeriksa dan mengesahkan perhitungan dan pertanggungjawaban para pengurus, atas nama para persero. Dalam hal yang sebaliknya, pemeriksaan dan pengesahan itu harus dilakukan oleh para persero atau orang-orang yang ditunjuk dalam akta.<sup>138</sup>

Hanya pemegang saham yang berhak mengeluarkan suara. Setiap pemegang saham sekurang-kurangnya berhak mengeluarkan satu harga.<sup>139</sup> Dalam hal modal perseroan terbagi dalam saham-saham dengan harga nominal yang sama, maka setiap pemegang saham berhak mengeluarkan suara sebanyak jumlah saham yang dimilikinya.<sup>140</sup> Dalam hal modal perseroan terbagi dalam saham-saham dengan harga nominal yang berbeda, maka setiap pemegang saham berhak mengeluarkan suara sebanyak kelipatan dari harga nominal saham yang terkecil dari

---

<sup>136</sup> Pasal 50 KUHD.

<sup>137</sup> Pasal 51 KUHD.

<sup>138</sup> Pasal 52 KUHD.

<sup>139</sup> Pasal 54 ayat (1) KUHD.

<sup>140</sup> Pasal 54 ayat (2) KUHD.

perseroan terhadap keseluruhan jumlah harga nominal dari saham yang dimiliki pemegang.<sup>141</sup> Pembatasan mengenai banyaknya suara yang berhak dikeluarkan oleh pemegang saham dapat diatur dalam akta pendirian, dengan ketentuan bahwa seorang pemegang saham tidak dapat mengeluarkan lebih dari enam suara apabila modal perseroan terbagi dalam seratus saham atau lebih, dan tidak dapat mengeluarkan lebih dari tiga suara apabila modal perseroan terbagi dalam kurang dari seratus saham.<sup>142</sup> Tidak seorang pengurus atau komisaris pun dibolehkan bertindak sebagai kuasa dalam pemungutan suara.<sup>143</sup>

Para pengurus diwajibkan setiap tahun membuat laporan tentang laba dan rugi yang diperoleh atau diderita dalam tahun yang telah lampau. Laporan itu dapat dilakukan, baik dalam rapat umum, maupun dengan mengirimkan suatu daftar kepada masing-masing persero, ataupun dengan menyediakan suatu perhitungan untuk diperiksa dan memberitahukannya kepada para persero, dengan jangka waktu tertentu yang ditetapkan dalam akta.<sup>144</sup> Perseroan yang dibubarkan dibereskan oleh para pengurus, kecuali bila dalam akta hal itu ditentukan cara lain. Ketentuan Pasal 35 berlaku untuk hal ini.<sup>145</sup>

Dalam KUHD tidak disebutkan tanggung jawab pemegang saham, bila Akta Pendirian belum didaftarkan pada Kementerian Kehakiman. Namun demikian, Pengadilan Negeri Semarang dalam perkara Raden Roosman v. Perusahaan Otobis N.V. Sendiko Reg. No. 224/1950/Perdata (1951), memutuskan, karena “persekutuan sero” dalam perkara ini belum mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman sebagai badan

---

<sup>141</sup> Pasal 54 ayat (3) KUHD.

<sup>142</sup> Pasal 54 ayat (4) KUHD.

<sup>143</sup> Pasal 54 ayat (5) KUHD.

<sup>144</sup> Pasal 55 KUHD.

<sup>145</sup> Pasal 56 KUHD.



hukum, pengesahan mana adalah syarat mutlak bagi berdirinya suatu Persekutuan Sero (NV), maka seharusnya yang digugat adalah semua persero yang telah menandatangani perjanjian.<sup>146</sup>

Berdasarkan uraian tentang perseroan terbatas yang diatur dalam KUHD tersebut di atas, dalam praktiknya ternyata banyak soal yang tidak ada peraturannya dalam KUHD, diatur dalam akta pendirian dengan mengambil pasal-pasal dalam undang-undang negeri Belanda sebagai pedoman. Pada umumnya orang berpendapat bahwa perseroan terbatas adalah bentuk perseroan yang didirikan untuk menjalankan suatu perusahaan dengan modal perseroan tertentu yang terbagi atas saham-saham, di mana para pemegang saham (persero) ikut serta dalam

---

<sup>146</sup> Raden Roosman v. Perusahaan Otobis N.V. Sendiko Reg. No. 224/1950/Perdata (1951) dalam Erman Rajagukguk, "Pengelolaan Perusahaan Yang Baik: Tanggung Jawab Pemegang Saham, Direksi, dan Komisaris", *Jurnal Hukum Bisnis* No. 26, Vol. 3, 2007, hal. 15-16, menjelaskan bahwa: "Sengketa ini bermula dari Raden Roosman, Penggugat, telah ditetapkan menjadi Presiden Direktur Perusahaan Otobis N.V. Sendiko dan mendapat hak atas honorarium setiap bulan mulai bulan Maret 1950. Namun, mulai 01 Oktober 1950, Penggugat meletakkan jabatannya dan mengundurkan diri. Alasan pengunduran dirinya adalah ingin aktif di lapangan lain dan juga karena honorariumnya tidak dibayarkan sejak bulan Juli 1950. Ia menggugat N.V. Sendiko, yang diwakili oleh Liem Khian An yang mengurus keuangan N.V. Sendiko.

Pengadilan dalam pertimbangannya menyatakan, apakah N.V. Sendiko memang benar suatu badan hukum atau tidak, oleh sebab hal ini sangat penting artinya bagi dapat atau tidak diterimanya gugatan Penggugat oleh Pengadilan. Adalah suatu kenyataan N.V. Sendiko belum mendapat pengesahan dari Menteri Kehakiman sebagai badan hukum, sehingga menurut Pengadilan Perseroan itu hanya merupakan suatu perjanjian belaka di antara persero-persero. Berdasarkan Pasal 39 KUHD, pihak pengurus dari persekutuan yang disahkan, adalah masing-masing bertanggung jawab sendiri-sendiri untuk seluruhnya atau segala akibat dari semua tindakan yang dijalankan oleh mereka masing-masing terhadap orang lain.

Pengadilan berpendapat, karena itulah gugatan Penggugat terhadap Tergugat dalam bentuk selaku persekutuan sero N.V. Sendiko menurut hukum tidak tepat. Seharusnya yang digugat itu semua persero yang telah menandatangani perjanjian sebagaimana yang dibuat di muka Notaris Gusti Djohan tersebut. Dalam putusannya, Pengadilan menyatakan Gugatan tidak dapat diterima."

mengambil satu saham atau lebih dan melakukan perbuatan-perbuatan hukum dibuat oleh nama bersama, dengan tidak bertanggung jawab sendiri untuk persetujuan-persetujuan perseroan itu (dengan tanggung jawab yang semata-mata terbatas pada modal yang mereka setorkan).

Hanyalah perseroan terbatas itu sendiri sebagai suatu kesatuan yang menanggung persetujuan-persetujuan terhadap pihak ketiga dengan siapa ia melakukan hubungan perdagangan. Tak seorang pun dari pemegang-pemegang saham yang bertanggung jawab kepada kreditor. Hal inilah yang merupakan ciri-ciri dalam perseroan terbatas, yaitu tanggung jawab terbatas daripada persero. Mereka itu tidak dapat menderita kerugian uang lebih besar daripada jumlah yang menjadi bagiannya dari perseroan terbatas itu dan yang tegas disebutkan dalam sahamnya. Oleh karena itu, para pemegang saham suatu perseroan terbatas hanyalah bertanggung jawab terhadap perseroan terbatas untuk menyerahkan sepenuhnya jumlah saham-saham untuk apa mereka turut serta dalam perseroan terbatas itu.

Saham-saham tersebut dapat diperdagangkan dengan harga riil yang dapat berlainan dari harga nominalnya. Selain itu, saham-saham dapat dijadikan warisan. Oleh karena itu, suatu perseroan terbatas bersifat *onpersoonlijk*, sebaliknya daripada keanggotaan perkumpulan korporasi yang bersifat *persoonlijk*. Perseroan terbatas adalah suatu bentuk perseroan yang dapat dikatakan bersifat internasional, walaupun di negara-negara lain mempunyai nama yang berbeda, misalnya: *Limited Company (Ltd.)*, *Aktien Gesellschaft*, *Compagnie Anonyme*.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tata kelola perusahaan dalam KUHD tersebut masih berkarakter tradisional dan karenanya masih berorientasi pada kepentingan pemilik/persero. Berkarakter tradisional maksudnya adalah bahwa pengelolaan perusahaan berdasarkan KUHD lebih ditujukan pada upaya mencapai tujuan perusahaan dalam rangka akumulasi laba. KUHD tidak dipengaruhi oleh lembaga "trust" dengan

pola hubungan “fiduciary”, akan tetapi, lebih kepada hubungan pemberian kuasa. Sebagai penerima kuasa, para manajer harus mendahulukan kepentingan-kepentingan pemilik.

### **b. Tata Kelola Perusahaan dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 Tentang Perseroan Terbatas**

Pada tahun 1995 dimulai babak baru dalam pengaturan perusahaan karena pada tanggal 7 Maret 1995 diundangkan Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas. Undang-Undang ini mencabut ketentuan Pasal 36 sampai dengan Pasal 56 KUHD tentang Perseroan Terbatas dan berikut segala perubahannya terakhir dengan Undang-Undang No. 4 Tahun 1971 dan Stb. No. 569 dan No. 717 Tahun 1939 tentang Ordonansi Maskapai Andil Indonesia. Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 terdiri atas 12 bab dengan 129 pasal dan mulai berlaku satu tahun kemudian terhitung sejak tanggal diundangkan.<sup>147</sup>

Tata kelola perusahaan dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 sudah menganut “two tier system” karena sudah ada “Board of Directors” dan “Board of Commissioners”. Selain itu, pengaruh lembaga “trust” mulai terlihat. Direksi tidak saja sebagai pemegang kuasa dari pemilik perusahaan, tetapi merupakan pemegang amanah (*trustee*). Pengaruh pemilik perusahaan semakin berkurang dibandingkan dengan tata kelola perusahaan berdasarkan KUHD, akan tetapi, RUPS tetap merupakan organ tertinggi di dalam perusahaan berdasarkan Undang-Undang No. 1 Tahun 1995. Kekuasaan direksi dalam mengurus perusahaan semakin luas. Pengaruh konsep-konsep dalam *anglo saxon* atau *common law*

---

<sup>147</sup> M. Amin Rachman, “Kepailitan Perusahaan dan Tanggung Jawab Direksi Menurut Undang-Undang No. 1 Tahun 1995”, Jurnal *Yustitia*, Vol. 9, No. 1, November 2009, hal. 107. Lihat juga: Richard Burton Simatupang, *Aspek Hukum Dalam Bisnis*, Cet. Ke-1, (Jakarta: Rineka Cipta, 1996), hal. 4.

seperti *fiduciary duty*, *duty of care*, *prudent principle*, dan lain-lain mulai terlihat.

Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas mengisyaratkan bahwa Perseroan Terbatas memiliki 3 (tiga) organ di dalamnya, antara lain: Direksi, Komisaris, dan Pemegang Saham. Direksi bertugas untuk menjalankan pengelolaan perusahaan sesuai dengan *core business*-nya berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Komisaris bertugas mengawasi Direksi dalam hal pengelolaan perusahaan tersebut, apakah melanggar aturan atau tidak. Sementara itu, Pemegang Saham merupakan organ tertinggi di dalam perseroan terbatas.<sup>148</sup> Berdasarkan Pasal 1 angka 3 Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tersebut, RUPS merupakan organ tertinggi perseroan terbatas yang mempunyai kekuasaan dan kewenangan yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris. Dengan kata lain, RUPS adalah pemegang dan pelaksana kedaulatan tertinggi dalam perseroan terbatas. Putusan-putusan yang dibuat oleh RUPS wajib untuk ditaati dan dilaksanakan oleh Direksi atau Komisaris perseroan terbatas. Hal ini dipertegas lagi dalam Pasal 63 Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, yang menyatakan bahwa:

- (1) RUPS mempunyai segala wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam Undang-Undang ini atau Anggaran Dasar.
- (2) RUPS berhak memperoleh segala keterangan yang berkaitan dengan kepentingan perseroan dari Direksi atau Komisaris."

Berdasarkan Pasal 63 di atas, dapat diketahui RUPS sebagai organ tertinggi dari Perseroan Terbatas yang mempunyai wewenang yang cukup luas. Namun, tidak berarti RUPS dalam menjalankan wewenangnya

---

<sup>148</sup> Pasal 1 angka 3 Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.

bertindak tanpa batas, dalam arti RUPS dalam menjalankan tugas harus tunduk kepada undang-undang dan Anggaran Dasar Perseroan Terbatas. Dalam Anggaran Dasar disebutkan RUPS diselenggarakan setahun sekali yang dikenal dengan Rapat Tahunan dan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPS-LB) yang dapat diselenggarakan sesuai kebutuhan perusahaan. Melihat kedudukan RUPS sebagai organ tertinggi dalam Perseroan Terbatas, RUPS mempunyai beberapa kewenangan eksklusif yang tidak dapat diserahkan kepada Direksi dan Komisaris.<sup>149</sup>

Adapun beberapa kewenangan eksklusif yang dimiliki RUPS berdasarkan Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, antara lain:

1. Penetapan perubahan Anggaran Dasar (Pasal 14);
2. Penetapan pengurangan modal (Pasal 37);
3. Memeriksa, menyetujui, dan mengesahkan laporan tahunan (Pasal 60);
4. Penetapan penggunaan laba (Pasal 62);
5. Pengangkatan dan pemberhentian Direksi dan Komisaris (Pasal 80, Pasal 91, dan Pasal 92);
6. Penetapan mengenai penggabungan, peleburan, dan pengambilalihan (Pasal 105);
7. Penetapan pembubaran Perseroan Terbatas (Pasal 114).

Dalam perseroan terbatas, para Pemegang Saham, melalui Komisarisnya melimpahkan wewenangnya kepada Direksi (mandat) untuk menjalankan dan mengembangkan perseroan sesuai dengan tujuan dan bidang usaha perseroan. Dalam kaitan dengan tugas tersebut, direksi berhak dan berwenang bertindak untuk dan atas nama mewakili

---

<sup>149</sup> Bagir Manan, "Interaksi Fungsi Organ Perseroan Terbatas dan Perlindungan yang Diberikan Kepada Pemegang Saham dan Kreditur Menurut UU No. 1 Tahun 1995", Makalah disampaikan di Yogyakarta, September 1995.

perseroan, mengadakan perjanjian/kontrak-kontrak, dan sebagainya. Apabila terjadi kerugian yang amat besar (di atas 50%), maka Direksi harus melaporkannya kepada para Pemegang Saham dan pihak ketiga, untuk kemudian dirapatkan. Mandat inilah yang disebut dengan "trust" dari Pemegang Saham. Direksi bukan saja sebagai pemegang kuasa/penerima kuasa dari Pemegang Saham/pemilik tetapi juga merupakan pemegang amanah (*trustee*).<sup>150</sup>

Berbeda tugas Direksi dengan Komisaris, Komisaris memiliki fungsi sebagai pengawas kinerja jajaran Direksi perusahaan. Komisaris dapat memeriksa pembukuan, menegur Direksi, memberi petunjuk, bahkan bila perlu memberhentikan Direksi dengan menyelenggarakan RUPS untuk mengambil keputusan apakah Direksi akan diberhentikan atau tidak. Dalam RUPS, semua Pemegang Saham sebesar dan sekecil apa pun sahamnya, memiliki hak untuk mengeluarkan suaranya. Dalam RUPS sendiri dibahas masalah-masalah yang berkaitan dengan evaluasi kinerja dan kebijakan perusahaan yang harus dilaksanakan segera. Bila pemegang saham berhalangan, pemegang saham tersebut dapat melempar suara miliknya kepada pemegang saham lainnya yang disebut *proxy*. Hasil RUPS biasanya dilimpahkan ke Komisaris untuk diteruskan kepada Direksi untuk dijalankan.

Adapun isi RUPS, antara lain:

1. Menentukan Direksi dan pengangkatan Komisaris;
2. Memberhentikan Direksi atau Komisaris;

---

<sup>150</sup> Menurut konsep *trustee*, seorang Direksi sebagai *trustee* bertindak untuk mengelola kekayaan Pemegang Saham (*beneficiary*) dari perusahaan (*trust*), dalam hal ini Direksi mengelola atas *legal owner title*, oleh karena itu, Direksi sebagai *trustee* adalah bertanggung jawab untuk setiap kerugian yang diderita perusahaan (*trust*) atas kesalahannya (*the trustee is liable for any loss the trust suffers through his negligence*). Sumber: G. Bogert dan G. Bogert, "The Law of Trust and Trustee", 1960, dalam A.C.G. "The Fiduciary Duties of Loyalty and Care Associated With The Directors and Trustee of Charitable Organization", *Virginia Law Review*, Vol. 64, 1978, hal. 450.

3. Menetapkan besar gaji Direksi dan Komisaris;
4. Mengevaluasi kinerja perusahaan;
5. Memutuskan rencana penambahan/pengurangan saham perusahaan;
6. Menentukan kebijakan perusahaan;
7. Mengumumkan pembagian laba (dividen).

Dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1995, Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.<sup>151</sup> Dengan bertanggungjawabnya Direksi kepada Pemegang Saham, menunjukkan bahwa Pemegang Saham-lah yang mempunyai kekuasaan tertinggi. Oleh karena itu, sudah dapat dipastikan bahwa Direksi sebagai ujung tombak perseroan terbatas melakukan pengelolaan pengurusan perusahaan hanya demi kepentingan Pemegang Saham saja (*shareholders*), bukan kepada pihak-pihak lain (*stakeholders*). Akan tetapi, prinsip *fiduciary duty* yang terdiri dari *duty of care* dan *duty of loyalty* telah terlihat pada pengelolaan perusahaan berdasarkan Undang-Undang No. 1 Tahun 1995. Prinsip *fiduciary duty* tersebut terdapat pada Pasal 85, yang menyatakan bahwa:

1. Setiap anggota Direksi wajib dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab menjalankan tugas untuk kepentingan dan usaha perseroan.
2. Setiap anggota Direksi apabila yang bersangkutan bertanggung jawab penuh secara pribadi bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat 1.

---

<sup>151</sup> Pasal 1 angka 4 Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.

3. Atas nama Perseroan, Pemegang Saham yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu persepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara yang sah dapat mengajukan gugatan ke Pengadilan Negeri terhadap anggota Direksi yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada perseroan.”

Pasal 85 Undang-Undang No. 1 Tahun 1995, pada pokoknya mengisyaratkan kepengurusan perusahaan terletak di tangan Direksi, karenanya Direksi harus bertindak berdasarkan itikad baik dan tanggung jawab. Ukuran tanggung jawab dan itikad baik inilah yang tidak ada. Namun, tidak boleh juga dikatakan tidak ada. Hal ini dapat dilihat melalui *business judgment rule* yang berdasarkan *fiduciary duty*. *Fiduciary duty* terbagi 2 (dua): 1) *duty of care*; dan 2) *duty of loyalty*. Prinsip ini terdapat pada Pasal 85 ayat (1) dan ayat (2), frasa “itikad baik dan penuh tanggung jawab” merupakan prinsip *duty of care*. Sedangkan, prinsip *duty of loyalty*, dapat dilihat pada ayat (3), khususnya frasa “bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian Perseroan”. Prinsip itikad baik dan bertanggung jawab yang diutarakan pada Pasal 85 ayat (2) dan ayat (3) sudah sama dengan prinsip *fiduciary duty* yang terdapat dalam *Business Judgment Rule*.<sup>152</sup>

---

<sup>152</sup> Bismar Nasution, “Pertanggungjawaban Direksi dalam Pengelolaan Perusahaan”, disampaikan pada Seminar Nasional Sehari dalam rangka menciptakan *Good Corporate Governance* pada Sistem Pengelolaan dan Pembinaan PT (Persero) BUMN “Optimalisasi Sistem Pengelolaan, Pengawasan, Pembinaan, dan Pertanggungjawaban Keberadaan PT (Persero) di Lingkungan BUMN Ditinjau dari Aspek Hukum dan Transparansi”, diselenggarakan oleh Inti Sarana Informatika, Hotel Borobudur Jakarta, Kamis, 8 Maret 2007, hal. 3, menjelaskan bahwa: “... mengenai prinsip *duty of care* dan *duty of loyalty* pada negara-negara *common law* seperti di Amerika Serikat yang telah mempunyai standar yang jelas untuk menentukan apakah seorang Direktur dapat dimintai pertanggungjawabannya dalam tindakan yang diambilnya. Kewajiban utama dari Direktur adalah kepada perusahaan secara keseluruhan, bukan kepada pemegang saham baik secara individu maupun kelom-



Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas menggunakan konsep *shareholders theory* yang tidak jauh berbeda dengan KUHD yang mengenal konsep kepentingan pemegang saham dan sero-sero. Hal ini dikarenakan di dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tersebut tidak memuat tanggung jawab sosial dan lingkungan yang mana di dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 telah diatur. Dengan demikian, jelaslah bahwa Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 lebih mementingkan kepentingan pemegang saham daripada kepentingan *stakeholders*.

### c. Tata Kelola Perusahaan dalam Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara

Badan Usaha Milik Negara (selanjutnya disebut BUMN) adalah badan usaha yang seluruh atau sebagian besar modalnya dimiliki oleh negara melalui penyertaan secara langsung yang berasal dari kekayaan negara yang dipisahkan. Mengenai tata kelola perusahaan dalam hal ini BUMN, adapun yang mengelola BUMN adalah Direksinya.<sup>153</sup>

Selain Direksi, organ BUMN Persero lainnya adalah RUPS, dan Komisaris.<sup>154</sup> Menteri bertindak selaku RUPS dalam hal seluruh saham BUMN Persero dimiliki oleh Negara dan bertindak selaku Pemegang Saham pada BUMN Persero dan Perseroan Terbatas dalam hal tidak

---

pok. Sesuai dengan posisi seorang Direktur sebagai sebuah *trustee* dalam perusahaan. Posisi ini mengharuskan seorang Direktur untuk tidak bertindak ceroboh dalam melakukan tugasnya (*duty of care*). Selain itu, dalam melakukan tugasnya tersebut seorang Direktur tidak boleh mengambil keuntungan untuk dirinya sendiri atas perusahaan (*duty of loyalty*). Pelanggaran terhadap kedua prinsip tersebut dalam hubungannya dengan *fiduciary duty* dapat menyebabkan Direktur untuk dimintai pertanggungjawaban hukumnya secara pribadi terhadap perbuatan yang dilakukannya. Baik kepada para Pemegang Saham maupun kepada pihak lainnya”.

<sup>153</sup> Pasal 5 ayat (1) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, menyatakan bahwa: “Pengurusan BUMN dilakukan oleh Direksi”.

<sup>154</sup> Pasal 13 Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

seluruh sahamnya dimiliki oleh Negara.<sup>155</sup> Menteri dapat memberikan kuasa dengan hak substitusi kepada perorangan atau badan hukum untuk mewakilinya dalam RUPS.<sup>156</sup> Pihak yang menerima kuasa dari Menteri untuk mewakilinya dalam RUPS, wajib terlebih dahulu mendapat persetujuan Menteri untuk mengambil keputusan dalam RUPS mengenai:<sup>157</sup>

- a. Perubahan jumlah modal;
- b. Perubahan anggaran dasar;
- c. Rencana penggunaan laba;
- d. Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, pemisahan, serta pembubaran BUMN Persero;
- e. Investasi dan pembiayaan jangka panjang;
- f. Kerja sama BUMN Persero;
- g. Pembentukan anak perusahaan atau penyertaan;
- h. Pengalihan aktiva.

Adapun maksud dan tujuan pendirian BUMN Persero, antara lain:<sup>158</sup>

- a. Memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya;
- b. Mengejar keuntungan;
- c. Menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak;

---

<sup>155</sup> Pasal 14 ayat (1) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

<sup>156</sup> Pasal 14 ayat (2) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

<sup>157</sup> Pasal 14 ayat (3) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

<sup>158</sup> Pasal 2 ayat (1) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

- d. Menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi;
- e. Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat.

Oleh karena itu, tujuan BUMN Persero yang salah satunya adalah mengejar keuntungan merupakan perpanjangan tangan Negara karena Negara sewaktu-waktu dapat bertindak *profit oriented*, dan sewaktu-waktu juga dapat bertindak sebagai pelayan masyarakat (*public service oriented*).

Kegiatan BUMN Persero tersebut harus sesuai dengan maksud dan tujuannya serta tidak bertentangan dengan peraturan perundang-undangan, ketertiban umum, dan/atau kesusilaan.<sup>159</sup> Inilah yang dimaksud dengan konsep *stakeholders* di dalam BUMN Persero bertujuan untuk “turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat”.<sup>160</sup> Dalam hal untuk memenuhi maksud dan tujuan tersebut, Direksi bertanggung jawab penuh atas pengurusan BUMN untuk kepentingan dan tujuan BUMN serta mewakili BUMN, baik di dalam maupun di luar pengadilan.<sup>161</sup> Dalam melaksanakan tugasnya, anggota Direksi harus mematuhi anggaran dasar

---

<sup>159</sup> Pasal 2 ayat (2) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

<sup>160</sup> Terkait dengan BUMN Persero bertujuan turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi, dan masyarakat telah diaplikasikan ke dalam Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL) sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri BUMN No. Per-05/MBU/2007 Tahun 2007 tentang Program Kemitraan dan Bina Lingkungan berikut dengan segala perubahan-perubahannya. Dalam PKBL BUMN Persero diwajibkan untuk melaksanakan seperti Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan di dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007, namun, dalam hal BUMN Persero, TJSL-nya dinamakan PKBL.

<sup>161</sup> Pasal 5 ayat (2) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

BUMN dan peraturan perundang-undangan serta wajib melaksanakan prinsip-prinsip profesionalisme, efisiensi, transparansi, kemandirian, akuntabilitas, pertanggungjawaban, serta kewajaran.<sup>162</sup> Prinsip-prinsip tersebut merupakan prinsip tata kelola perusahaan yang baik.

Dalam tataran pelaksanaan tata kelola perusahaan yang baik untuk mewujudkan maksud dan tujuan BUMN Persero tersebut, telah dikeluarkan Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tertanggal 31 Juli 2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* Pada Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Selanjutnya, dikarenakan dengan adanya pembaruan hukum di bidang perseroan terbatas dan badan usaha milik negara, serta memperhatikan perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis dan kompetitif, maka untuk meningkatkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), perlu melakukan penyesuaian terhadap keputusan menteri dimaksud. Oleh karena itu, dikeluarkanlah Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-01/MBU/2011 tertanggal 01 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) pada badan usaha milik negara.

Peraturan Menteri BUMN No. 01/MBU/2011 tertanggal 1 Agustus 2011 tersebut menganut prinsip-prinsip, sebagai berikut:<sup>163</sup>

1. Transparansi (*transparency*), yaitu keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengungkapkan informasi material dan relevan mengenai perusahaan;

---

<sup>162</sup> Pasal 5 ayat (3) Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

<sup>163</sup> Pasal 3 Peraturan Menteri Negara BUMN No. Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.

2. Akuntabilitas (*accountability*), yaitu kejelasan fungsi, pelaksanaan dan pertanggungjawaban organ sehingga pengelolaan perusahaan terlaksana secara efektif;
3. Pertanggungjawaban (*responsibility*), yaitu kesesuaian di dalam pengelolaan perusahaan terhadap peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
4. Kemandirian (*independency*), yaitu keadaan di mana perusahaan dikelola secara profesional tanpa benturan kepentingan dan pengaruh/tekanan dari pihak mana pun yang tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip korporasi yang sehat;
5. Kewajaran (*fairness*), yaitu keadilan dan kesetaraan di dalam memenuhi hak-hak pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundang-undangan.

Konsep *stakeholders* telah dianut secara riil di dalam Peraturan Menteri BUMN No. Per-01/MBU/2011 tertanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara. Terhadap Peraturan Menteri BUMN No. Per-01/MBU/2011 ini telah dilaksanakan oleh BUMN yang ada di Indonesia. Karena terdapat ketentuan yang mewajibkan setiap BUMN untuk menerapkannya, yaitu Pasal 2 ayat (1), yang menyatakan bahwa: "BUMN wajib menerapkan GCG secara konsisten dan berkelanjutan dengan berpedoman pada Peraturan Menteri ini dengan tetap memperhatikan ketentuan dan norma yang berlaku, serta anggaran dasar BUMN". Caranya terdapat pada ayat (2), yang menyatakan bahwa:

“Dalam rangka penerapan GCG sebagaimana dimaksud pada ayat (1), Direksi menyusun GCG manual yang diantaranya dapat memuat *board* manual, manajemen risiko manual, sistem pengendalian *intern*, sistem pengawasan *intern*, mekanisme pelaporan atas dugaan penyimpangan pada BUMN yang bersangkutan, tata kelola teknologi informasi, dan pedoman perilaku etika (*code of conduct*)”.

BUMN juga diisyaratkan harus menghormati hak Pemangku kepentingan, dalam hubungannya dengan *stakeholders* yang timbul berdasarkan peraturan perundang-undangan dan/atau perjanjian yang dibuat oleh BUMN dengan karyawan, pelanggan, pemasok, dan kreditur serta masyarakat sekitar tempat usaha BUMN, dan Pemangku kepentingan lainnya.<sup>164</sup>

#### **d. Tata Kelola Perusahaan dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas**

Dalam perkembangan berlakunya selama dua belas tahun, ketentuan dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tersebut dipandang tidak lagi memenuhi perkembangan hukum dan kebutuhan masyarakat karena keadaan ekonomi serta perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan informasi sudah berkembang begitu pesat, khususnya pada era globalisasi. Di samping itu, meningkatnya tuntutan masyarakat akan layanan yang cepat, kepastian hukum, serta tuntutan akan perkembangan dunia usaha yang sesuai dengan prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*) menuntut penyempurnaan dan penggantian Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas. Oleh karena itu, Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 disempurnakan dan diganti dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan

---

<sup>164</sup> Pasal 38 Peraturan Menteri BUMN No. PER-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.

Terbatas, yang diundangkan melalui Lembaran Negara Nomor 106 Tahun 2007. Undang-Undang ini mulai berlaku pada tanggal diundangkan. Diundangkan di Jakarta pada tanggal 16 Agustus 2007. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 terdiri atas 14 bab dengan 161 pasal. Pada saat berlakunya Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, maka Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas dicabut dan dinyatakan tidak berlaku.<sup>165</sup>

Perubahan tata kelola perusahaan yang tadinya mempunyai prinsip *shareholders* (Undang-Undang No. 1 Tahun 1995), namun, sejak diundangkannya UU No. 40 Tahun 2007, prinsip tata kelola perusahaan berubah menggunakan prinsip *stakeholders*. Hal ini dapat dilihat pada Naskah Akademik RUU Perseroan Terbatas, mengatakan bahwa:<sup>166</sup>

“Perusahaan saat ini tidak cukup hanya sebagai instrumen ekonomi, namun perusahaan juga dipandang sebagai institusi sosial. Dengan begitu, perusahaan harus memberikan kontribusi nyata meningkatkan taraf ekonomi dan sosial masyarakat sekitar dengan memiliki Tanggung Jawab Sosial atau *Corporate Social Responsibility*. Perusahaan tidak lagi cukup mengakomodasi hanya kepentingan Pemegang Saham (*Shareholder*). Namun, perusahaan juga harus mampu memenuhi kepentingan pihak lain yang terlibat tidak langsung (*Stakeholder*), seperti: pekerja, konsumen, dan masyarakat lokal.

Untuk itu, CSR harus diwajibkan kepada perusahaan secara mengikat dalam bentuk penetapan Kode Etik perusahaan yang berkaitan dengan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan. Perusahaan wajib melaksanakan kode etik tersebut, memberikan laporan terbuka mengenai sumber modal Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan, serta pemenuhan kebutuhan *stakeholder*.

Langkah ini dilakukan agar perusahaan dapat dengan cepat menjawab tuntutan masyarakat akan pelayanan perusahaan, kepastian hukum, dan pengembangan dunia usaha. Akibat diabaikannya CSR, perusahaan swasta maupun BUMN berpotensi mengabaikan Tanggung Jawab Sosial dan

---

<sup>165</sup> Abdulkadir Muhammad, *Op.cit.*, hal. 104-105.

<sup>166</sup> Naskah Akademik RUU Perseroan Terbatas Tahun 2006.

Lingkungan, seperti eksploitasi Sumber Daya Alam berlebihan, pencemaran lingkungan, tidak dipenuhinya hak-hak pekerja dan hak konsumen”.

Berdasarkan latar belakang kenapa dimasukkannya Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL) yang dipersamakan dengan *Corporate Social Responsibility* (CSR) tersebut, maka di dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, telah diakomodir TJSL atau CSR tersebut, khususnya Pasal 74, yang menyatakan bahwa:

1. Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.
2. Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) merupakan kewajiban Perseroan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya Perseroan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.
3. Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
4. Ketentuan lebih lanjut mengenai Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan diatur dengan Peraturan Pemerintah.

Dengan telah diakomodasinya TJSL atau CSR tersebut ke dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007, maka tujuan perusahaan berdasarkan undang-undang tersebut bukan saja untuk mencari keuntungan (*profit oriented*) melainkan juga sebagai organisasi sosial. Jadi tanggung jawab perusahaan bukan saja kepada pemegang saham (*Shareholder*), akan tetapi, perusahaan bertanggung jawab kepada pemangku kepentingan (*Stakeholder*).



Untuk lebih memperjelas dan mempertegas ketentuan yang menyangkut organ perseroan, dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas dilakukan perubahan atau ketentuan yang menyangkut penyelenggaraan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan memanfaatkan perkembangan teknologi. Dengan demikian, penyelenggaraan RUPS dapat dilakukan melalui media elektronik, seperti telekonferensi, video konferensi, atau sarana media elektronik lainnya. Undang-Undang ini juga memperjelas dan mempertegas tugas dan tanggung jawab Direksi dan Dewan Komisaris, Undang-Undang ini mengatur mengenai Komisaris independen dan Komisaris utusan. Sesuai dengan berkembangnya kegiatan usaha berdasarkan pada prinsip syariah, undang-undang ini mewajibkan perseroan yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan pada prinsip syariah selain mempunyai Dewan Komisaris juga mempunyai Dewan Pengawas Syariah.<sup>167</sup>

Dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas diatur mengenai tanggung jawab sosial dan lingkungan yang bertujuan mewujudkan pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat bagi perseroan itu sendiri, komunitas setempat, dan masyarakat pada umumnya. Untuk melaksanakan kewajiban perseroan tersebut harus dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perseroan yang dilaksanakan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran. Kegiatan tersebut dimuat dalam laporan tahunan perseroan.<sup>168</sup>

Adapun pokok-pokok perbedaan antara Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007, adalah sebagai berikut:

---

<sup>167</sup> Paragraf 6 dan 7 Penjelasan Umum Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

<sup>168</sup> Paragraf 8 Penjelasan Umum Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

1. Penyederhanaan anggaran dasar PT. Pada prinsipnya, dalam anggaran dasar PT yang baru tidak “menyalin” apa yang sudah diatur di dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007. Artinya, anggaran dasar PT hanya memuat hal-hal yang dapat diubah atau ditentukan lain oleh pemegang saham (pendiri). Yang sudah merupakan aturan baku, tidak dituangkan lagi dalam Anggaran Dasar PT. Contohnya: kewajiban untuk mendapatkan persetujuan RUPS, dalam hal menjaminkan aset perseroan yang jumlahnya merupakan sebagian besar harta kekayaan perseroan dalam 1 tahun buku (Pasal 102);
2. Proses pengajuan pengesahan, pelaporan, dan pemberitahuan melalui sistem elektronik yang diajukan pada Sistem Administrasi Badan Hukum (yang dalam istilah Depkeh FIAN 1 (untuk pendirian), FIAN 2 (untuk perubahan anggaran dasar yang membutuhkan pelaporan, FIAN 3 (untuk perubahan anggaran dasar yang hanya membutuhkan pemberitahuan);
3. RUPS dimungkinkan untuk dilaksanakan secara *teleconference*, tapi tetap harus mengikuti ketentuan panggilan Rapat sesuai undang-undang dan terdapat jangka waktu tertentu yang membatasi, misalnya: untuk melakukan pemesanan nama (60 hari), pengajuan pengesahan (60 hari), pengajuan berkas (30 hari), pengesahan mengkeh (14 hari);
4. Pengajuan pengesahan PT baru, harus dilaksanakan dalam waktu 60 hari, apabila lewat, maka akta pendiriannya menjadi batal dan perseroan menjadi bubar (Pasal 10 ayat (1) dan ayat (9) berlaku juga untuk pengajuan kembali (ayat (10));
5. Notulen Rapat di bawah tangan, wajib dituangkan dalam bentuk akta notaris dalam jangka waktu maksimal 30 hari sejak ditandatangani. Jika dalam waktu tersebut tidak diajukan, maka Notulen tersebut tidak berlaku (harus diulang);

6. Saham dengan hak suara khusus tidak ada, yang ada hanyalah saham dengan hak istimewa untuk menunjuk Direksi/Komisaris;
7. Direksi atau Komisaris wajib membuat Rencana Kerja yang disetujui RUPS sebelum tahun buku berakhir. Perubahan Direksi/Komisaris atau pemegang saham bukan merupakan perubahan Anggaran Dasar, jadi sekarang diletakkan pada akhir akta;
8. Perubahan Anggaran Dasar PT biasa menjadi PT Tbk (Pasal 25 ayat (1)), efektif sejak:
  - a. Pernyataan pendaftaran yang diajukan kepada lembaga pengawas pasar modal atau;
  - b. Pada saat penawaran umum jika dalam waktu 6 bulan tidak dilaksanakan, maka statusnya otomatis berubah menjadi PT tertutup kembali;
9. Khusus untuk perpanjangan jangka waktu berdirinya PT, harus diajukan maksimal 60 hari sebelum tanggal berakhirnya, kalau tidak maka PT tersebut menjadi bubar;
10. PT harus mempunyai maksud dan tujuan serta kegiatan usaha (*operating company*, bukan hanya berbentuk *investment company*);
11. Tanggung jawab perseroan tidak hanya sampai pada Direksi saja, melainkan sampai dengan Komisaris;
12. Komisaris tidak dapat bertindak sendiri. Sehingga walaupun dalam anggaran dasar disebutkan hanya perlu persetujuan 1 Komisaris, maka tetap harus mendapat persetujuan dari seluruh Komisaris;
13. Perseroan dilarang mengeluarkan saham, baik untuk memiliki sendiri maupun untuk dimiliki Perseroan lain yang sahamnya secara langsung atau tidak langsung telah dimiliki oleh

Perseroan (larangan *cross holding*), Pasal 36 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007;

14. Daftar Perusahaan yang dulunya bersifat tertutup dan tidak mudah diakses oleh khalayak umum, sekarang terbuka untuk umum (Pasal 29 ayat (5)) dan pelaksanaannya diselenggarakan oleh Menteri terkait (Pasal 29 ayat (1));
15. Pengumuman anggaran dasar Perseroan pada Berita Negara RI yang meliputi pendirian dan perubahan anggaran dasar lainnya dilakukan oleh Menteri sedangkan dahulu dilakukan oleh Notaris (Pasal 30 ayat (1)).

Mengenai konsep tata kelola perusahaan yang digunakan dalam UU PT ini telah menggunakan konsep *stakeholders theory* karena di dalam Pasal 74 terdapat tanggung jawab sosial dan lingkungan yang merupakan kewajiban bagi perseroan terbatas untuk melaksanakannya. Akan tetapi, kewajiban pelaksanaannya masih belum sempurna karena bagi perseroan terbatas yang tidak melaksanakannya, tidak ada sanksi yang tegas diatur oleh ketentuan tersebut. Oleh karena itu, undang-undang ini masih belum memberikan pengaturan tentang *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang jelas.

Tata kelola perusahaan terkait dengan pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) yaitu apabila organ-organ Perseroan Terbatas, yaitu RUPS, Komisaris, dan Direksi dalam menjalankan fungsinya selalu mengacu kepada Undang-Undang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar Perusahaan, dan Peraturan Perusahaan. RUPS dalam mengambil keputusan harus berdasarkan ketentuan Undang-Undang Perseroan Terbatas dan Anggaran Dasar Perusahaan. Dewan Komisaris mengambil keputusan sesuai dengan Undang-Undang Perseroan Terbatas dan Anggaran Dasar Perusahaan.<sup>169</sup>

---

<sup>169</sup> Erman Rajagukguk, *Op.cit.*, hal. 28.

Begitu juga Direksi dalam mengambil keputusan, menandatangani perjanjian dengan pihak lain mengikuti Undang-Undang Perseroan Terbatas, Anggaran Dasar Perusahaan, dan Peraturan Perusahaan. Adakalanya, Direksi dalam tindakannya harus meminta persetujuan Komisaris, bahkan dalam beberapa hal harus mendapatkan persetujuan RUPS berdasarkan kuorum dan *voting* dengan persentase tertentu. Begitu pula Direksi dalam memutuskan sesuatu harus tidak mempunyai pertentangan kepentingan dengan dirinya (*conflict of interest*). Direksi dalam mengambil kebijakan pertama-tama untuk kepentingan perusahaan, yang tidak selalu untuk kepentingan para pemegang saham.<sup>170</sup>

Pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), tidak hanya berarti mencari keuntungan sebesar-besarnya untuk perusahaan, tetapi juga menjalankan tanggung jawab sosial dari perusahaan (*Corporate Social Responsibility*). Perusahaan mempunyai tanggung jawab sosial tidak merusak lingkungan atau merugikan konsumen karena barang yang cacat. Dalam menjalankan tugasnya, Direksi memiliki "*Business Judgement Rule*", artinya bahwa Direksi tidak dapat dituntut karena keputusannya ternyata mendatangkan kerugian pada perusahaan, sepanjang Direksi tersebut mengambil keputusan tersebut dengan penuh kehati-hatian, telah mengikuti ketentuan-ketentuan dalam perseroan, beritikad baik, tidak terdapat kelalaian dan penipuan.<sup>171</sup>

Undang-Undang Perseroan Terbatas Indonesia telah mengalami 2 (dua) kali penggantian. Pertama, berlakunya KUHD yang memuat ketentuan mengenai Perseroan Terbatas (1848-1995). Kedua, lahirnya Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas menggantikan KUHD (1995-2007), dan akhirnya Undang-Undang No. 40

---

<sup>170</sup> *Ibid.*, hal. 28.

<sup>171</sup> *Ibid.*, hal. 28.

Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas yang baru mulai berlaku pada tahun 2007.<sup>172</sup>

Tidak ada perubahan yang signifikan mengenai tanggung jawab Pemegang Saham dan Direksi, baik sebelum perseroan mendapat status badan hukum maupun sesudahnya. Pemegang Saham bertanggung jawab terbatas sebanyak saham yang disetornya dan Direksi bertanggung jawab karena jabatannya. Keduanya dapat menjadi bertanggung jawab pribadi apabila mereka beritikad buruk, melanggar Undang-Undang Perseroan Terbatas dan/atau Anggaran Dasar Perseroan.<sup>173</sup>

Dengan demikian, konsep *stakeholders theory* sebenarnya sudah dianut di dalam UU PT. Dibandingkan dengan peraturan-peraturan sebelumnya yaitu KUHD dan Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 yang belum menggunakan konsep *stakeholders* dan masih mementingkan pemegang saham dan sero-seronya.

Berdasarkan uraian-uraian mengenai prinsip tata kelola perusahaan yang baik yang dimulai dari KUHD, Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, UU BUMN dan UU PT, semua peraturan tersebut sebenarnya mengarah pada penerapan *Good Corporate Governance* (GCG) yang semakin disempurnakan. Dimulai dari KUHD yang hanya mementingkan kepentingan sero-seronya, sampai kepada BUMN yang secara terang-terangan mengisyaratkan kepada BUMN Persero agar menerapkan *Good Corporate Governance* dan konsep *stakeholders*, sampai kepada Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan perusahaan yang terdapat pada Pasal 74 UU PT.

---

<sup>172</sup> *Ibid.*, hal. 29.

<sup>173</sup> *Ibid.*, hal. 29.

## 2. Dimensi Filosofis dan Hukum Pengelolaan Perusahaan di Indonesia

Dimensi filosofis didapati di dalam Pancasila sebagai hukum kepribadian bangsa (*The Personality Law*).<sup>174</sup> Nilai-nilai ini mengandung nilai kultural bangsa yang memiliki aspek vertikal (filsafat theokratik) dan aspek kemanusiaan yang mengandung nilai-nilai peradaban yang tinggi. Nilai kemanusiaan yang adil dan beradab pada Sila ke-II Pancasila merupakan nilai keadilan bagi masyarakat, sehingga apabila ditarik kepada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, maka nilai keadilan tersebut merupakan prinsip keadilan bagi seluruh tenaga kerja. Selanjutnya, nilai persatuan yang terdapat pada Sila ke-III, apabila ditarik kepada prinsip GCG, maka dapat diterapkan bagi tenaga kerja bahwa setiap tenaga kerja tidak ada diskriminasi, baik itu kesukuan maupun kedaerahan, semua tenaga kerja bekerja untuk kemajuan perusahaan tempat dirinya bekerja.

Nilai musyawarah yang terdapat pada Sila ke-IV Pancasila, apabila ditarik kepada prinsip GCG, maka di dalam suatu perusahaan dalam mengambil suatu keputusan harus diadakan rapat dengan cara musyawarah mufakat, sehingga mendapatkan kebijakan yang telah disepakati bersama. Terakhir, nilai keadilan sosial pada Sila ke-V Pancasila merupakan nilai kesejahteraan bagi masyarakat (*stakeholder* bisa dapat kesejahteraan) dan nilai gotong royong. Setiap tenaga kerja wajib melaksanakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya oleh perusahaan baik itu secara individu maupun secara kerja berkelompok/tim. Nilai-nilai tersebut harus dimasukkan dalam bentuk prinsip-prinsip yang seterusnya menjadi muatan bagi norma-norma, dalam konteks Tanggung Jawab Sosial Perusahaan.

---

<sup>174</sup> Istilah ini diperkenalkan oleh Tan Kamello dalam diskusi pada bimbingan disertasi ini pada hari Jum'at, 07 Agustus 2015.

Secara normatif, dalam UU PT sudah terdapat norma-norma yang mengatur prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*good corporate governance*), yaitu prinsip keadilan, transparansi, tanggung jawab, dan prinsip akuntabilitas. Dengan diterapkannya prinsip-prinsip tersebut secara keseluruhan, maka akan memberikan perlindungan hukum kepada *stakeholders*, walaupun masih terdapat norma yang masih sumir ketentuannya, sehingga diperlukan penjelasan yang lebih lengkap, misalnya melalui Peraturan Pemerintah atau ketentuan perundang-undangan lainnya.

#### **a. Nilai Keadilan (Fairness)**

Berdasarkan ketentuan dalam UU PT sudah terdapat norma-norma yang mengatur nilai keadilan bagi perlindungan hak pemegang saham, sehingga mereka mempunyai persamaan perlakuan terhadap seluruh pemegang saham pada perseroan yang berhak dan kewajiban dalam hubungan hukum merupakan persekutuan modal dan didirikan berdasarkan perjanjian (Pasal 1 angka (1) UU PT).

Kedudukan hukum perseroan adalah badan hukum didirikan berdasarkan perjanjian yang membatasi tanggung jawab sosial dan menciptakan entitas yang sulit dipengaruhi negara. Sedangkan, dalam Pasal 97 ayat (6) menyatakan bahwa:

“Atas nama Perseroan, pemegang saham yang mewakili paling sedikit 1/10 (satu per sepuluh) bagian dari jumlah seluruh saham dengan hak suara dapat mengajukan gugatan melalui pengadilan negeri terhadap anggota Direksi yang karena kesalahan atau kelalaiannya menimbulkan kerugian pada Perseroan.”

Berdasarkan Pasal 97 ayat (6) UU PT tersebut di atas, menunjukkan bahwa adanya hak pemegang saham minoritas untuk menggugat Direksi yang diduga merugikan pemegang saham. Norma ini sudah mengatur



prinsip keadilan bagi perlindungan hak pemegang saham secara minimal jika pemegang saham mayoritas perseroan diduga merugikan pemegang saham minoritas.

Pemegang saham minoritas mewakili sekurang-kurangnya 1/10 saham perseroan dikeluarkan untuk melakukan tindakan sesuai ketentuan Pasal 79 ayat (1) bahwa:

Direksi menyelenggarakan RUPS tahunan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 ayat (2) dan RUPS lainnya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 78 ayat (4) dengan didahului pemanggilan RUPS dan ayat (2) penyelenggaraan RUPS sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dilakukan atas permintaan:

- 1) 1 (satu) orang atau lebih pemegang saham yang bersama-sama mewakili 1/10 (satu per sepuluh) atau lebih dari jumlah seluruh saham dengan hak suara, kecuali anggaran dasar menentukan suatu jumlah yang lebih kecil; atau
- 2) Dewan Komisaris.

Pemegang saham sebagai cerminan kehendak suatu perseroan yang diwujudkan dalam suatu objek hukum dalam suatu perjanjian yang menimbulkan suatu perikatan para pihak yang membuatnya yang menunjuk kepada batas tanggung jawab pemegang saham, yaitu sejumlah nominal saham yang dimilikinya, sehingga timbullah hak dan kewajiban yang dimiliki oleh pemegang saham.

Berdasarkan Pasal 53 ayat (2) UUPA, menyatakan bahwa: "Setiap saham dalam klasifikasi yang sama memberikan kepada pemegangnya hak yang sama". Pasal ini menunjukkan unsur *fairness* (non diskriminatif) antara pemegang saham dalam klasifikasi yang sama untuk memperoleh hak-haknya, seperti : hak untuk mengusulkan dilaksanakannya RUPS, hak untuk mengusulkan agenda tertentu dalam RUPS, dan lain sebagainya.

Penerapan nilai keadilan terhadap pemangku kepentingan dan lingkungan hidup, terutama keadilan bagi tenaga kerja, yaitu terhadap kepedulian kepada masyarakat sekitar/relasi komunitas dapat diartikan sangat luas, namun secara singkat dapat dimengerti sebagai peningkatan partisipasi dan posisi organisasi di dalam suatu komunitas melalui berbagai upaya kemaslahatan bersama bagi organisasi dan komunitas. CSR bukanlah sekadar kegiatan amal, di mana CSR mengharuskan suatu perusahaan dalam mengambil keputusannya agar dengan sungguh-sungguh memperhitungkan akibat terhadap seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*) perusahaan, termasuk lingkungan hidup. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk membuat keseimbangan antara kepentingan beragam pemangku kepentingan eksternal dengan kepentingan pemegang saham, yang merupakan salah satu pemangku kepentingan internal.

Program CSR dapat berwujud rekrutmen tenaga kerja dan mempekerjakan masyarakat sekitar. Lebih jauh lagi, CSR dapat dipergunakan untuk menarik perhatian para calon pelamar pekerjaan, terutama sekali dengan adanya persaingan kerja di antara para lulusan. Akan terjadi peningkatan kemungkinan untuk ditanyakannya kebijakan CSR perusahaan, terutama pada saat perusahaan merekrut tenaga kerja dari lulusan terbaik yang memiliki kesadaran sosial dan lingkungan. Dengan memiliki suatu kebijakan komprehensif atas kinerja sosial dan lingkungan, perusahaan akan bisa menarik calon-calon pekerja yang memiliki nilai-nilai progresif. CSR dapat juga digunakan untuk membentuk suatu atmosfer kerja yang nyaman di antara para staf, terutama apabila mereka dapat dilibatkan dalam kegiatan-kegiatan yang mereka percayai bisa mendatangkan manfaat bagi masyarakat luas, baik itu bentuknya "penyisihan gaji", "penggalangan dana", ataupun kesukarelawanan (*volunteering*) dalam bekerja untuk masyarakat.

## **b. Nilai Transparansi (Transparency)**

Peranan *stakeholders* dan RUPS, Direksi, Komisaris dalam pengelolaan suatu perusahaan diperlukan sekali untuk melaksanakan aktivitas dan meningkatkan produktivitas perusahaan supaya memiliki kinerja yang baik, sehingga mendapatkan keuntungan yang maksimal. Walaupun ketentuan tentang peraturan hukum perusahaan sebagai salah satu instrumen perlindungan terhadap hak *stakeholders*, tanggung jawab sosial dan transparansi perusahaan secara tertulis sudah ada, namun, dalam pelaksanaannya belum efektif.

Penerapan nilai transparansi dalam suatu perseroan di Indonesia dalam rangka mewujudkan *Good Corporate Governance* dilakukan dengan pendekatan sebagai berikut:

### 1. Pendekatan Minimal (Pendekatan Pasif)

Pendekatan minimal yaitu suatu perusahaan hanya melakukan transparansi sejauh yang diwajibkan oleh undang-undang saja. Seperti mengumumkannya dalam Berita Negara, Tambahan Berita Negara, ataupun Surat Kabar. Contoh pasal yang memuat pendekatan ini adalah Pasal 44 ayat (2) UUPT, yang menyatakan bahwa:

“Direksi wajib memberitahukan keputusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) (yaitu tentang pengurangan modal) kepada semua kreditor dengan mengumumkan dalam 1 (satu) atau lebih surat kabar dalam jangka waktu paling lambat 7 (tujuh) hari terhitung sejak tanggal keputusan RUPS”.

### 2. Pendekatan Aktif

Pendekatan aktif yaitu perusahaan tersebut secara aktif melakukan keterbukaan dengan menerapkan prinsip manajemen secara terbuka dengan memberikan secara akurat, tepat waktu, dan tepat sasaran terhadap sebanyak mungkin akses

kepada pihak pemegang saham maupun *stakeholders* lainnya. Contoh pasal yang memuat pendekatan aktif adalah Pasal 116 huruf b. UUPT, yang menyatakan bahwa: “Dewan Komisaris wajib melaporkan kepada perseroan mengenai kepemilikan sahamnya dan/atau keluarganya pada perseroan tersebut dan perseroan lain”.

Akuntabilitas pengelolaan perusahaan terhadap masyarakat yaitu terhadap laporan keuangan perusahaan yang setiap tahunnya dapat diaudit dan diumumkan pada harian lokal maupun nasional. Dengan demikian masyarakat dan pemerintah dapat melihat sejauh mana perusahaan tersebut berkembang. Akuntabilitas berkaitan dengan nilai transparansi dalam pengelolaan perusahaan. Jadi, laporan keuangan yang telah diumumkan secara lokal dan nasional tadi melalui media massa merupakan laporan keuangan yang dapat dipertanggungjawabkan oleh perusahaan. Auditor yang melakukan audit dapat berupa Satuan Pengawas Internal (SPI) ataupun Kantor Akuntan Publik (KAP) yang dapat melakukan pemeriksaan laporan keuangan secara berkala dan dapat dipertanggungjawabkan.

### **c. Nilai Akuntabilitas (Accountability)**

Dalam rangka keterbukaan informasi di bidang finansial, patut digunakan kelebihan sistem *two-tier* dari manajemen perusahaan sebagaimana dianut oleh negara-negara yang menerapkan sistem hukum Eropa kontinental, termasuk Indonesia.

Dengan sistem *two-tier* ini, dimaksudkan bahwa manajemen suatu perusahaan dipimpin oleh dua komando, di mana yang satu melakukan operasional perusahaan, dalam hal ini dilakukan oleh direksi, sedangkan komando yang lainnya adalah dewan komisaris, yang bertugas untuk

mengawasi, termasuk mengawasi bidang keuangan, terhadap direksi. Pasal yang memuat prinsip akuntabilitas ini, yaitu Pasal 108 ayat (1), yang menyatakan bahwa: “Dewan Komisaris melakukan pengawasan atas kebijakan pengurusan, jalannya pengurusan pada umumnya, baik mengenai perseroan maupun usaha perseroan, dan memberi nasihat kepada direksi”.

#### **d. Nilai Tanggung Jawab (Responsibility)**

Nilai tanggung jawab di sini, bahwa perusahaan haruslah berpegang kepada hukum yang berlaku dan melakukan kegiatan dengan bertanggung jawab kepada seluruh *stakeholders* dan kepada masyarakat, dengan tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan para *stakeholders* maupun masyarakat tersebut. Pasal yang memuat nilai tanggung jawab tersebut:

- a. Pasal 97 ayat (4) UUPT, yang menyatakan bahwa: “Dalam hal Direksi terdiri atas 2 (dua) anggota Direksi atau lebih, tanggung jawab sebagaimana dimaksud pada ayat 3 berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota Direksi”;
- b. Pasal 114 ayat (4) UUPT, yang menyatakan bahwa : “Dalam hal Dewan Komisaris terdiri dari 2 orang anggota Dewan Komisaris atau lebih, tanggung jawab sebagaimana dimaksud pada Pasal 3 berlaku secara tanggung renteng bagi setiap anggota Dewan Komisaris”;
- c. Pasal 152 ayat (1) UUPT, yang menyatakan bahwa: “Likuidator bertanggung jawab kepada RUPS atau pengadilan yang mengangkatnya atas likuidasi perseroan yang dilakukan”.

Nilai-nilai yang terdapat pada *Good Corporate Governance*, khususnya nilai keadilan (*fairness*), nilai transparansi (*transparency*), nilai

akuntabilitas (*accountability*), dan nilai tanggung jawab (*responsibility*) sesungguhnya telah terdapat pada Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Oleh karena itu, perusahaan akan menjadi lebih kuat apabila dikelola dengan menerapkan prinsip-prinsip tersebut, sehingga pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan dapat terwujud.

Pertanyaan yang mendasar dalam pembahasan dimensi filosofis dan hukum pengelolaan perusahaan di Indonesia berangkat dari fenomena empiris yang berhubungan dengan pentingnya penerapan pengelolaan. Dalam konteks global, kesadaran akan perlunya diskusi yang lebih mendalam tentang penerapan pengelolaan perusahaan muncul sejak terjadinya serangkaian skandal keuangan yang menimpa perusahaan-perusahaan besar di AS, seperti Enron, WorldCom, Global Crossing, dan sebagainya.<sup>175</sup> Amerika Serikat sebagai negara besar dengan sistem pasar yang dinamis, mampu melakukan fungsi kontrol pada perilaku manajemen.

Dalam kasus krisis Asia, begitu luas kesadaran yang menilai bahwa salah satu sumbernya adalah lemahnya pengawasan dalam pengelolaan perusahaan. Kebijakan utang yang eksetif dalam bentuk valuta asing serta pemberian kredit perbankan pada perusahaan dalam kronisnya sendiri adalah hal yang biasa terjadi pada perusahaan-perusahaan di Asia, khususnya Indonesia, Thailand, dan Korea. Akibatnya, manakala terjadi gejolak pada sistem finansial, perusahaan mengalami kebangkrutan dan

---

<sup>175</sup> Pemerintah Amerika Serikat mengeluarkan aturan baru yang dikenal dengan *The Sarbanes-Oxley Act of 2002 (SOA Act)* pada tanggal 30 Juli 2002. Aturan baru ini dianggap sebagai “*the most sweeping change in corporate governance and the regulator of accounting practices*” semenjak dikeluarkannya *The Securities and Exchange of 1934*. SOA Act ini pada intinya memberikan penekanan pada prinsip keterbukaan (*disclosure*), perlunya komite audit (*audit committees*) yang beranggotakan komisaris independen, serta larangan untuk memberikan pinjaman kepada Dewan Komisaris perusahaan. Aturan ini menekankan (*imposes*) hukuman yang lebih berat untuk setiap tingkat pelanggaran yang dikategorikan sebagai *corporate wrong doing* seperti: *criminal, fraud, dan other wrongful act*.

menimbulkan efek berantai yang masif sehingga stabilitas ekonomi makro ikut tumbang. Fenomena global, regional, dan domestik membukakan mata bahwa untuk membangun sistem ekonomi yang berkesinambungan, harus memperhatikan praktik pengelolaan perusahaan yang baik. *Corporate governance* cenderung dihubungkan dengan masalah kinerja organisasi, seperti hubungan antara *corporate governance* dan penciptaan nilai perusahaan. Beberapa studi menekankan pentingnya penerapan *corporate governance*. Misalnya saja, pada tahun 1997, *The European Bank for Reconstruction and Development* menulis dalam laporannya yang berjudul: “*Sound Business Standards and Corporate Practices*”, yang menyatakan bahwa: “*It is essential for investors and also for lenders to understand clearly and to be satisfied with the manner in which shareholders can oversee the performance of the management and participate in key decisions*”.<sup>176</sup>

Bicara tentang model perusahaan yang secara nyata terjadi, banyak analisis dimulai dengan model perusahaan di Amerika Serikat dengan mengambil salah satu kasus pentingnya, yaitu model produksi mobil di perusahaan Ford. Perkembangan empiris model perusahaan ini juga memengaruhi model pengelolaan perusahaan. Dengan kata lain, model pengelolaan perusahaan sangat dipengaruhi oleh kondisi makro ekonomi sekaligus kondisi yang bersifat mikro ekonomi. Kemakmuran peradaban manusia pada abad ke-21 adalah hal yang selama ini belum pernah terjadi. Bangsa-bangsa berhasil meningkatkan derajat kehidupan masyarakat hingga mencapai tingkat yang belum pernah terjadi dalam sejarah peradaban manusia. Begitulah kira-kira optimisme yang ditulis Colley dalam bab pertama buku *executive MBA series* berjudul *Corporate Governance* yang bertajuk “*Capitalism, Free Enterprises and the Corporation*”. Ia menyakini sumber kemakmuran tersebut adalah

---

<sup>176</sup> A. Prasetyantoko, *Op.cit.*, hal. 33.

tiga pilar utama, yakni: Sistem kapitalisme; Perusahaan yang bebas (*free enterprises*); dan Sistem kompetisi.<sup>177</sup>

Dalam studi Berle dan Means (1932) ditunjukkan bahwa dalam konteks perkembangan kapitalisme industrial pada awal abad ke-19 di Amerika, masalah yang terutama muncul adalah tidak sinkronnya kepentingan pemilik dan pengelola perusahaan sebagai akibat dari pemisahan pengelolaan perusahaan dari kepemilikannya.

Namun dalam perkembangan berikutnya, ternyata yang lebih menjadi masalah bukan lagi masalah keagenan tipe pertama, melainkan tipe kedua atau konflik kepentingan antara pemegang saham mayoritas dan pemegang saham minoritas.<sup>178</sup> Dalam kasus di berbagai negara di kawasan Asia Tenggara, seperti Thailand, Malaysia, Korea, dan Indonesia, kepemilikan biasanya memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Saham mayoritas umumnya dipegang di tangan keluarga dan negara. Dalam kasus keluarga, pemisahan antara kontrol dan kepemilikan sebenarnya tidak terjadi karena biasanya para pengelola perusahaan adalah anggota keluarga dari pemilik perusahaan.
2. Pemegang saham pengontrol memiliki hak suara (*control right*) yang melebihi kepemilikan (*cash flow right*) karena sistem kepemilikan yang bersifat piramidal, atau karena mereka menempatkan para manajer dari anggota keluarga di perusahaan-perusahaan yang dikontrolnya.
3. Kepemilikan bank secara signifikan tidak begitu lazim.
4. Terdapat hubungan antara struktur kepemilikan dengan pemilihan Dewan Pengawas.

---

<sup>177</sup> *Ibid.*, hal. 30-31.

<sup>178</sup> Y. Zhang, Donald R. Deis, P. Huang, dan J.S. Moffitt, "Earning Smoothing Choice, Firm Value and Corporate Monitoring", Working Paper, September 2004, hal. 1-40.



Di kawasan Asia, pada umumnya pemisahan antara kepemilikan dan ke pengelolaan perusahaan tidak terlalu berkembang. Bisnis lebih bersifat kekeluargaan sehingga kelompok-kelompok usaha besar yang berkembang selalu dikendalikan oleh anggota keluarga dari hubungan darah atau hubungan perkawinan. Hal tersebut sangat terasa dalam sistem *Keiretsu* di Jepang, *Chebol* di Korea, dan Konglomerasi di Indonesia.<sup>179</sup>

Dalam sistem Anglo Saxon, pemisahan antara pemilik dan pengelola perusahaan umumnya cukup tegas. Pemilik modal menyerahkan sepenuhnya pengelolaan perusahaan kepada para profesional. Hal tersebut bisa terjadi karena adanya dukungan sistem pasar modal yang kuat sehingga kepemilikan perusahaan bisa dijualbelikan dengan baik.

Dalam hal ini, kepemilikan perusahaan bisa saja terjadi secara anonim lewat pembelian kepemilikan perusahaan lewat mekanisme pasar modal. Umumnya, para pemilik modal ini memiliki suara dalam Rapat Umum Pemegang Saham. Para pemilik modal bisa dikelompokkan dalam pemilik modal besar (*blockholder*) atau pemilik modal kecil (*ritel*). Pemilik modal besar memiliki hak suara cukup besar serta posisi tawar yang kuat, sementara pemilik modal individual cenderung memiliki posisi lemah dalam menyuarakan kepentingan. Bahkan, banyak di antara mereka yang merasa tidak memiliki insentif untuk menyuarakan kepentingan. Namun, dalam perusahaan dikenal sistem “komisaris independen” yang bertugas melindungi kepentingan pemegang saham minoritas.

Tampaknya, model pemisahan yang tegas antara pemilik dan pengelola perusahaan ini tidak terjadi di kawasan Asia. Berbagai studi menunjukkan bahwa kelompok-kelompok bisnis di kawasan Asia dikuasai oleh segelintir pengusaha saja. Misalnya, kelompok usaha

---

<sup>179</sup> S. Claessens, Djankov S., dan Lang LHP, *Who Controls East Asian Corporations and The Implications for Legal Reform, Public Policy for The Private Sector*, World Bank, Note No. 195, 1999.

besar bernama Li Ka Shing di Hong Kong, kelompok Salim di Indonesia, Mitsubishi Group di Jepang, Lucky Goldstar di Korea, Ayala Group di Filipina, Tainanbang Group di Taiwan, dan Charoen Pokphand di Thailand. Tentunya saja, nama-nama ini sekadar ilustrasi karena pada dasarnya masih banyak lagi kelompok bisnis di masing-masing negara.<sup>180</sup>

Teori struktur kapital (*capital structure*)<sup>181</sup> adalah salah satu tema yang paling menantang dan kompleks dalam *corporate finance*. Perdebatan dimulai sejak tahun 1958, Modigliani dan Miller mengemukakan tesis tentang tidak relevannya struktur kapital terhadap nilai, kinerja, serta tingkat investasi perusahaan. Hingga saat ini masih sulit menemukan jawaban yang konklusif atau relatif final, sehingga diajukan struktur kapital yang mana mampu memaksimalkan nilai perusahaan (utang atau modal sendiri) dan faktor-faktor apa saja yang akan berpengaruh terhadap komposisi optimal antara utang dan modal sendiri, dan implikasinya pada masalah pengelolaan perusahaan.<sup>182</sup>

Survei teori yang dilakukan Harris dan Raviv mencakup teori yang terutama berbasis pada *agency cost* dan *asymmetric information*. Beberapa bentuk *agency problems* adalah *risk shifting*, *underinvestment*, dan *free cashflow*. Harris dan Raviv mengumpulkan makalah mengenai tema struktur kapital yang ditulis sejak tahun 1970 hingga 1990 dan

---

<sup>180</sup> A.Prasetyantoko, *Op.cit.*, hal. 62-64.

<sup>181</sup> Secara sederhana, struktur kapital dapat didefinisikan sebagai komposisi antara utang dan modal sendiri. Penghargaan Nobel ekonomi pada tahun 1985 didapat Franco Modigliani berkat karyanya bersama Merton M.Miller, berjudul "The Cost of Capital, Corporation Finance and The Theory of Investment". Sumber: F. Modigliani dan M.H. Miller, "The Cost of Capital, Corporation Finance and The Theory of Investment", *American Economic Review*, 1958, hal. 261-297.

<sup>182</sup> Kebijakan keuangan (*financing policy*) dan pengelolaan perusahaan adalah dua sisi dari keping uang yang sama. Kebijakan keuangan perusahaan akan menentukan sistem pengelolaan perusahaan, sementara pengelolaan perusahaan akan menentukan kebijakan keuangan perusahaan. Struktur kapital adalah perantara antara kebijakan keuangan perusahaan dan pengelolaan perusahaan.

menemukan 150 makalah. Dari survei yang dilakukan, teori struktur kapital bisa dikelompokkan berdasarkan 4 (empat) pendekatan, yaitu:<sup>183</sup>

1. Pendekatan berdasarkan teori agensi;<sup>184</sup>
2. Pendekatan berdasarkan informasi yang tidak seimbang;<sup>185</sup>
3. Pendekatan berbasis produk dan kompetisi;<sup>186</sup>
4. Pendekatan berdasarkan kontrol perusahaan.<sup>187</sup>

---

<sup>183</sup> M. Harris dan A. Raviv, "The Theory of Capital Structure", *The Journal of Finance*, Vol. 46, No. 1, hal. 297-355.

<sup>184</sup> Pada dasarnya, obsesi teori agensi adalah memperbaiki hubungan yang bersifat konfliktual antar berbagai pihak terkait dan organisasi. Dari kacamata agensi, ujung perdebatan adalah kepentingan pemegang saham agar investasinya dalam perusahaan dikelola dengan baik sehingga mereka memperoleh tingkat pengembalian maksimal. *Pertama*, ketika perusahaan memiliki tingkat keuntungan tinggi, ada dua pilihan: (1) membagikan dividen atau; (2) meningkatkan investasi kapasitas produksi. *Kedua*, konflik antara kreditor (*debt holder*) dan pemegang saham (*equity holder*). Perusahaan umumnya menggunakan kredit/pinjaman sebagai modal. Jika investasi berhasil, pemegang saham yang duluan menikmati, dan jika gagal pengelola menjadi korbannya. Kondisi inilah yang secara alamiah menimbulkan konflik kepentingan. *Ketiga*, masalah saham mayoritas dan minoritas yang berkaitan dengan hak suara. Teori agensi menyimpulkan bahwa semakin besar utang perusahaan, semakin tinggi nilai perusahaan, dan semakin tinggi utang, maka semakin kecil peluang pertumbuhan perusahaan (*growth opportunity*).

<sup>185</sup> Ambisi pendekatan ini adalah menjembatani agar para pelaku memperoleh semaksimal mungkin informasi, supaya perilaku *adverse selection* dan *moral hazard* bisa dihindari semaksimal mungkin. Misalnya, keputusan turunnya kredit didasari pertimbangan 6C + 4P (*Character, capacity, capital, collateral, condition of economic, constrain; personality, purpose, payment, prospect*), dan *due diligence* disorot dari: aspek legal, aspek finansial, aspek *taxation*, dan aspek operasional di lapangan.

<sup>186</sup> Model ini diturunkan dari asumsi dasar tentang organisasi industrial, bahwa strategi kompetitif dan tujuan perusahaan pertama-tama adalah memaksimalkan tingkat keuntungan dengan memperlakukan kompetisi produk pasar, serta interaksi di dalamnya.

<sup>187</sup> Seiring dengan meningkatnya fenomena akuisisi di AS, literatur keuangan juga mulai menghubungkan antara potensi pengambilalihan perusahaan (*corporate control*) dan komposisi atau struktur kapital. Dalam tataran praktis, terkadang para manajer memanipulasi komposisi kapital dalam perusahaan guna menghindari tindakan pengambilalihan.

Dengan demikian, adapun dimensi filosofis peran tata kelola perusahaan di Indonesia tidak terlepas dari peran *stakeholders* dan organ perusahaan, yaitu RUPS, Direksi, dan Komisaris. Karena akar nilai-nilai bangsa Indonesia terdapat pada dasar negara, yaitu Pancasila. Pancasila sebagai dasar negara memiliki nilai-nilai yang dapat diterapkan dalam *Good Corporate Governance* bagi suatu perusahaan di Indonesia. Adapun nilai-nilai tersebut, antara lain: nilai keadilan, nilai persatuan, nilai musyawarah mufakat, dan nilai keadilan sosial. Nilai keadilan apabila diterapkan dalam GCG oleh suatu perusahaan, maka setiap tenaga kerja yang dimiliki wajib diberikan pekerjaan dan penghasilan yang layak. Dengan kata lain, seorang tenaga kerja yang banyak menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan perusahaan kepadanya, maka berdasarkan prinsip keadilan yang seharusnya diterapkan di dalam GCG, selayaknya tenaga kerja tersebut mendapatkan imbalan yang layak.

Nilai persatuan yang seharusnya, terdapat pada GCG yang dilaksanakan oleh perusahaan, dengan mengatur larangan terhadap kebijakan-kebijakan perusahaan yang diskriminatif berdasarkan pertimbangan suku, ras, agama, gender, dan kebijakan lainnya yang berpotensi terjadinya disintegrasi kebangsaan. Nilai musyawarah dapat dilaksanakan pada setiap rapat yang diadakan oleh perusahaan untuk mengambil kebijakan agar musyawarah digunakan sebagai jalan untuk memecahkan masalah yang dihadapi perusahaan. Nilai keadilan sosial terkait dengan nilai gotong royong, semua tenaga kerja harus menyadari bahwa dirinya juga memiliki perusahaan tersebut, karena dengan jalannya roda pengelolaan perusahaan dengan baik, dan perusahaan mendapatkan *income* yang besar otomatis, tenaga kerja sebagai karyawan pada perusahaan tersebut dapat sejahtera pula.

Seluruh nilai tersebut di atas, dalam mengelola suatu perusahaan, perlu sekali diterapkan dalam tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) untuk melaksanakan aktivitas dan meningkatkan

produktivitas perusahaan supaya memiliki kinerja yang baik, sehingga mendapatkan keuntungan yang maksimal. Keuntungan yang maksimal dapat meningkatkan kesejahteraan *stakeholders* suatu perusahaan. Di Indonesia untuk menjadikan perusahaan lebih kuat, dibutuhkan penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Karena dengan tingginya produktivitas suatu perusahaan, maka pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan akan dapat terwujud.

### **3. Analisis Kasus-kasus Pengelolaan Perusahaan yang Bermasalah di Indonesia**

Perkembangan usaha dewasa ini telah sampai pada tahap persaingan global dan terbuka dengan dinamika perubahan yang demikian cepat. Dalam situasi kompetisi global seperti ini, *Good Corporate Governance* (GCG) merupakan suatu keharusan dalam rangka membangun kondisi perusahaan yang tangguh dan *sustainable* (berkelanjutan).

Adapun kasus-kasus pengelolaan perusahaan yang bermasalah atau GCG yang tidak jalan pernah terjadi di Indonesia, antara lain: pada PT. Jamsostek (Persero) mewakili perusahaan asuransi dan BUMN yang memiliki nasabah terbesar; PT. Multi Harapan Utama mewakili perusahaan swasta yang bergerak di bidang Sumber Daya Alam; dan PT. Bank Lippo yang mewakili perusahaan perbankan dan merupakan perusahaan raksasa di Asia. Ketiga perusahaan ini dipilih karena perusahaan inilah yang dapat diambil contoh dalam hal penerapan GCG yang tidak baik, atau dengan kata lain, pengelolaan perusahaannya bermasalah. Hal ini untuk menunjukkan bahwa pengelolaan perusahaan penting dilaksanakan di Indonesia.

#### **a. Pelanggaran Kepatuhan PT. Jamsostek (Persero)**

Kasus pelanggaran kepatuhan PT. Jamsostek (Persero) terjadi pada tahun 2011 dengan nilai penyimpangan > Rp7 triliun (lebih dari tujuh triliun

rupiah). Hal tersebut terungkap dalam makalah presentasi Bahrullah Akbar, Anggota VII, Badan Pemeriksa Keuangan, dalam diskusi “Indonesia Menuju Era Badan Penyelenggara Jaminan Sosial”. Menurut Bahrullah ada 4 (empat) temuan BPK atas Laporan Keuangan 2011 PT. Jamsostek (Persero) yang menyimpang dari aturan, yaitu:<sup>188</sup>

1. PT. Jamsostek (Persero) membentuk Dana Pengembangan Program Jaminan Hari Tua (JHT) sebesar Rp. 7,24 triliun (tujuh triliun dua ratus empat puluh miliar rupiah) yang tidak sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 2004;
2. PT. Jamsostek (Persero) kehilangan potensi iuran karena terdapat penerapan tarif program yang tidak sesuai dengan ketentuan. Pada Laporan Keuangan 2011, potensi penerimaan Jamsostek yang hilang mencapai Rp36,5 miliar (tiga puluh enam miliar lima ratus juta rupiah) karena tidak menerapkan tarif jaminan kecelakaan kerja sesuai dengan ketentuan;
3. BPK menemukan Jamsostek belum menyelesaikan aset eks investasi bermasalah, yakni jaminan *Medium Term Notes* (MTN). Adapun aset yang belum diselesaikan tanah eks jaminan MTN PT. Sapta Prana Jaya senilai Rp72,25 miliar (tujuh puluh dua miliar dua ratus lima puluh juta rupiah) dan aset eks jaminan MTB PT. Volgren Indonesia;
4. Masih terdapat beberapa kelemahan dalam pemantauan piutang hasil investasi. Pengendalian dan *monitoring* PT. Jamsostek atas piutang jatuh tempo dan bunga deposito belum sepenuhnya memadai.

---

<sup>188</sup> Harian Kontan, “Marak Kasus, Komite Audit Akan Diperkuat”, diterbitkan Jumat, 6 Mei 2011. Lihat juga: Harian Bisnis Indonesia, “Kinerja Jamsostek: BPK Temukan Potensi Penyimpangan Di Atas Rp7 triliun”, diterbitkan Kamis, 27 September 2012.

Selain temuan tersebut, BPK juga menemukan sejumlah ketidakefektifan dalam kinerja PT. Jamsostek (Persero), antara lain:<sup>189</sup>

1. PT. Jamsostek (Persero) belum efektif mengevaluasi kebutuhan pegawai dan beban kerja untuk mendukung penyelenggaraan Program Jaminan Hari Tua;
2. PT. Jamsostek (Persero) belum efektif dalam mengelola data peserta JHT;
3. PT. Jamsostek (Persero) masih perlu membenahi sistem informasi dan teknologi informasi yang mendukung keandalan data;
4. PT. Jamsostek (Persero) belum efektif melakukan perluasan dan pembinaan kepesertaan. Hal tersebut terlihat bahwa PT. Jamsostek (Persero) belum menjangkau seluruh potensi kepesertaan dan masih terdapatnya peserta perusahaan yang tidak patuh, termasuk BUMN;
5. PT. Jamsostek (Persero) tidak efektif memberikan perlindungan dengan membayar Jaminan Hari Tua (JHT) kepada 1,02 juta (satu koma nol dua juga) peserta tenaga kerja usia pensiun dengan total saldo Rp1,86 triliun (satu triliun delapan ratus enam puluh miliar rupiah).

Berdasarkan contoh kasus di atas merupakan kasus penyimpangan Laporan Keuangan 2011 dan ketidakefektifan dalam kinerja PT. Jamsostek (Persero). Oleh karena itu, kasus tersebut harus segera diselesaikan tentunya dengan cara membenahan pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*). Peristiwa tersebut dikarenakan kurang baiknya sistem *Good Corporate Governance*. Adapun prinsip *Good Corporate Governance* yang tidak diterapkan oleh PT. Jamsostek (Persero)

---

<sup>189</sup> *Ibid.*

pada waktu itu adalah prinsip kepatuhan terhadap hukum. Seharusnya, PT. Jamsostek (Persero) hanya diperbolehkan menginvestasikan dana masyarakat yang dikumpulkannya menurut ketentuan Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 2004 tentang Pengelolaan dan Investasi Dana Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja.<sup>190</sup>

## **b. Diabaikannya Prinsip Responsibility oleh PT. Multi Harapan Utama**

Perusahaan tambang batubara yang beroperasi di wilayah Kecamatan Loa Kulu-Tenggarong, yaitu PT. Multi Harapan Utama merupakan salah satu perusahaan tambang bermasalah di Kutai Kartanegara. Selain pengelolaan limbah tidak dikelola dengan baik, persoalan dengan warga sekitar

---

<sup>190</sup> Menurut Pasal 8 Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 2004 tentang Pengelolaan dan Investasi Dana Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja, menyatakan bahwa: “Penetapan kekayaan dalam bentuk investasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 4 tidak dapat melebihi batasan sebagai berikut: a. Deposito berjangka dan sertifikat deposito, termasuk deposit *on call* dan deposito yang berjangka waktu kurang dari atau sama dengan 1 (satu) bulan pada setiap Bank Umum yang memenuhi tingkat kesehatan bank, tidak melebihi 20% (dua puluh perseratus) dari jumlah investasi; b. Deposito berjangka dan sertifikat deposito, termasuk *on call* dan deposito yang berjangka waktu kurang dari atau sama dengan 1 (satu) bulan pada setiap Bank Perkreditan Rakyat yang memenuhi tingkat kesehatan bank, tidak melebihi 75% (tujuh puluh lima perseratus) dari jumlah ekuitas Bank Perkreditan Rakyat dimaksud, dan penempatan pada seluruh Bank Perkreditan Rakyat tidak melebihi 2% (dua perseratus) dari jumlah investasi; c. Saham yang terdaftar di bursa efek, untuk setiap emiten tidak melebihi 5% (lima perseratus) dari jumlah investasi dan untuk keseluruhan tidak melebihi 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah investasi; d. Surat utang, untuk setiap penerbit tidak melebihi 5% (lima perseratus) dari jumlah investasi, dan untuk keseluruhan tidak melebihi 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah investasi; e. unit penyertaan reksadana, untuk setiap penerbit tidak melebihi 5% (lima perseratus) dari jumlah investasi dan untuk keseluruhan tidak melebihi 50% (lima puluh perseratus) dari jumlah investasi; f. REPO, untuk setiap *counterpart* maksimal 2% (dua perseratus) dari jumlah investasi dan seluruhnya tidak melebihi 10% (sepuluh perseratus) dari jumlah investasi; g. Penyertaan langsung, untuk setiap penerbit tidak melebihi 1% (satu perseratus) dari jumlah investasi dan untuk keseluruhan tidak melebihi 5% (lima perseratus) dari jumlah investasi; h. Tanah, bangunan, atau tanah dengan bangunan, seluruhnya tidak melebihi 10% (sepuluh perseratus) dari jumlah investasi”.



tambang tidak henti-hentinya muncul, warga Jonggon menuntut ganti rugi atas limbah yang merendam ratusan hektar lahan milik masyarakat. Belum lagi ketidakjelasan sikap dari PT. Multi Harapan Utama untuk membayar tuntutan ganti rugi atas rusaknya lahan milik warga Jonggon yang terendam banjir akibat jebolnya tanggul penampungan limbah di PT. Multi Harapan Utama.<sup>191</sup>

Berdasarkan contoh kasus di atas, dapat disimpulkan bahwa pihak PT. Multi Harapan Utama tidak memperhatikan Analisis Mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL), keamanan lingkungan, dan kesesuaian diri dengan norma-norma yang berlaku pada masyarakat setempat. Hal ini disebabkan, PT. Multi Harapan Utama tidak memperhatikan prinsip-prinsip dalam *Good Corporate Governance* khususnya prinsip *Responsibility*. Dalam hal ini, perusahaan harus memperhatikan AMDAL, kajian mengenai dampak besar dan penting suatu usaha dan/atau kegiatan yang direncanakan pada lingkungan hidup yang diperlukan bagi proses pengambilan keputusan tentang penyelenggaraan usaha.

### **c. Prinsip Keterbukaan Informasi/Transparansi Tidak Dijalankan pada PT. Bank Lippo, Tbk.**

Adapun contoh kasus terkait dengan tidak diterapkannya prinsip keterbukaan informasi, dapat dilihat pada contoh kasus PT. Bank Lippo yang terjadi pada tahun 2002. Berkaitan dengan Laporan Keuangan PT. Bank Lippo, Tbk., per tanggal 30 September 2002, Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK) menemukan bahwa terdapat 3 (tiga) versi laporan keuangan, yang semuanya dinyatakan *audited*, yaitu<sup>192</sup>

---

<sup>191</sup> Harian Poskota Kaltim, "PT. MHU, Perusahaan Tambang Bermasalah di Kukar", diterbitkan Minggu, 27 Mei 2012. Lihat juga: Harian Kompas, "BLH Temukan Dua Perusahaan Bermasalah", diterbitkan Kamis, 12 Juli 2012.

<sup>192</sup> Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK), "Siaran Pers

- a. Laporan Keuangan PT. Bank Lippo, Tbk. per tanggal 30 September 2002 yang diiklankan melalui Surat Kabar Harian Investor Indonesia pada tanggal 28 November 2002. Pemuatan iklan tersebut merupakan pelaksanaan kewajiban PT. Bank Lippo, Tbk. atas ketentuan Bank Indonesia. Adapun materi atau informasi yang tercantum dalam iklan laporan keuangan tersebut antara lain adalah:
1. Adanya pernyataan Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk. bahwa Laporan Keuangan tersebut disusun berdasarkan Laporan Keuangan konsolidasi yang telah diaudit oleh KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja (penanggung jawab Ruchjat Kosasih) dengan pendapat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP);
  2. Penyajian dalam bentuk komparasi per tanggal 30 September 2002 (“Diaudit”) dan per tanggal 30 September 2001 (“Tidak Diaudit”);
  3. Nilai Agunan Yang Diambil Alih (AYDA) per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp2,393 triliun (dua triliun tiga ratus sembilan puluh tiga miliar rupiah);
  4. Total Aktiva per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp24,185 triliun (dua puluh empat triliun seratus delapan puluh lima miliar rupiah);
  5. Laba tahun berjalan per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp98,77 miliar (sembilan puluh delapan miliar tujuh ratus tujuh puluh juta rupiah);

6. Rasio Kewajiban Modal Minimum Yang Tersedia sebesar 24,77% (dua puluh empat koma tujuh puluh tujuh persen);
- b. Laporan Keuangan PT. Bank Lippo, Tbk. per tanggal 30 September 2002 yang disampaikan kepada Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tanggal 27 Desember 2002;

Penyampaian laporan tersebut merupakan pemenuhan kewajiban PT. Bank Lippo, Tbk. untuk menyampaikan Laporan Keuangan Triwulan ke-3. Adapun materi atau informasi yang tercantum dalam laporan keuangan tersebut antara lain:

Pernyataan manajemen PT. Bank Lippo, Tbk. bahwa laporan keuangan yang disampaikan adalah laporan keuangan *audited* yang tidak disertai dengan Laporan Auditor Independen yang berisi opini Akuntan Publik;

1. Penyajian dalam bentuk komparasi per tanggal 30 September 2002 (*audited*) dan 30 September 2001 (*unaudited*);
2. Nilai Agunan Yang Diambil Alih Bersih (AYDA) per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp1,42 triliun (satu triliun empat ratus dua puluh miliar rupiah);
3. Total Aktiva per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp22,8 triliun (dua puluh dua triliun delapan ratus miliar rupiah);
4. Rugi bersih per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp1,273 triliun (satu triliun dua ratus tujuh puluh tiga miliar rupiah);
5. Rasio Kecukupan Modal sebesar 4,23% (empat koma dua puluh tiga persen);

- c. Laporan Keuangan PT. Bank Lippo, Tbk. per tanggal 30 September 2002 yang disampaikan oleh Akuntan Publik KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja kepada Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk. pada tanggal 6 Januari 2003.

Adapun materi atau informasi yang tercantum dalam laporan keuangan tersebut antara lain :

1. Laporan Auditor Independen yang berisi opini Akuntan Publik, Ruchjat Kosasih dari KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja dengan pendapat Wajar Tanpa Pengecualian (WTP). Laporan auditor independen tersebut tertanggal 20 November 2002, kecuali untuk catatan 40a tertanggal 20 November 2002 dan catatan 40c tertanggal 16 Desember 2002;
2. Penyajian dalam bentuk komparasi per tanggal 30 September 2002, 31 Desember 2001, dan 31 Desember 2000;
3. Total aktiva per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp22,8 triliun (dua puluh dua triliun delapan ratus miliar rupiah);
4. Nilai Agunan Yang Diambil Alih-Bersih (AYDA) per tanggal 30 September 2002 sebesar Rp1,42 triliun (satu triliun empat ratus dua puluh miliar rupiah);
5. Rasio Kecukupan Modal sebesar 4,23% (empat koma dua puluh tiga persen)."

Permasalahan yang terjadi di dalam Laporan Keuangan PT. Bank Lippo, Tbk. di antara ketiganya terdapat perbedaan. Dari ketiga laporan keuangan tersebut, ternyata hanya ada satu laporan keuangan PT. Bank

Lippo, Tbk. per tanggal 30 September 2002 yang diaudit dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) oleh Akuntan Publik Ruchjat Kosasih dari Kantor Akuntan Publik Sarwoko & Sandjaja, dengan laporan auditor independen No. REC-0031/02 dengan tanggal ganda (*dual dating*) tertanggal 20 November 2002 (kecuali untuk catatan 40a tertanggal 22 November 2002 dan catatan 40c tertanggal 16 Desember 2002) yang disampaikan kepada Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk. pada tanggal 6 Januari 2003. Sedangkan, dua laporan keuangan lainnya ternyata belum diaudit.

Di dalam kedua laporan keuangan yang belum diaudit tersebut ternyata ada pernyataan dari pihak Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk., bahwa laporan keuangan tersebut disusun berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasi yang telah diaudit oleh KAP Prasetio, Sarwoko & Sandjaja dengan pendapat Wajar Tanpa Pengecualian (untuk laporan keuangan PT. Bank Lippo, Tbk., yang diiklankan pada surat kabar) dan pernyataan dari Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk., tersebut, menyatakan bahwa laporan keuangan yang disampaikan adalah laporan keuangan (*audited*) yang tidak disertai dengan Laporan Auditor Independen yang berisi opini Akuntan Publik (untuk Laporan Keuangan PT. Bank Lippo, Tbk., yang disampaikan kepada Bursa Efek Jakarta).

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, dapat diketahui bahwa pihak Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk., telah melakukan kelalaian, yaitu berupa pencantuman kata “*audited*” di dalam laporan keuangan yang sebenarnya belum diaudit. Pengumuman laporan keuangan merupakan pemenuhan terhadap Prinsip *Good Corporate Governance*, khususnya prinsip transparansi. Dari prinsip transparansi tersebut dapat dilihat bahwa kewajiban untuk menginformasikan laporan keuangan hendaknya dilakukan secara tepat dan profesional dengan cara menunjuk auditor yang independen, *qualified*, dan kompeten. Perbuatan Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk., yang telah lalai karena mencantumkan kata “*audit-*

ed” tersebut di dalam laporan keuangan yang sebenarnya belum diaudit merupakan sebuah bentuk ketidakhati-hatian yang merupakan tanggung jawab dari Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk. Dalam hal ini, kesalahan Direksi juga dapat dimintai pertanggungjawaban karena telah lalai melakukan pengawasan terhadap Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk.

Peristiwa tersebut, jika dilihat dari perspektif Prinsip *Good Corporate Governance*, terjadi, juga karena lemahnya penerapan prinsip akuntabilitas di dalam PT. Bank Lippo, Tbk., khususnya dalam hal pembuatan laporan keuangan. Di dalam permasalahan tersebut, terjadi pelanggaran karena tidak adanya *checks and balances* yang baik antara Direksi dan Komisaris dengan Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk., yang menyampaikan dua laporan keuangan yang tidak diaudit.

Tanggung jawab Komite Audit di bidang laporan keuangan adalah untuk memastikan bahwa laporan yang dibuat Manajemen telah memberikan gambaran yang sebenarnya tentang kondisi keuangan, hasil usaha, rencana, dan komitmen perusahaan jangka panjang. Dapat dilihat di sini, peranan Komite Audit untuk menciptakan sebuah mekanisme *checks and balances* yang ideal juga belum dapat terwujud.

Dilihat secara normatif, ketentuan yang dibuat oleh otoritas pasar modal sudah cukup memadai untuk terciptanya sebuah mekanisme *checks and balances* yang ideal, antara lain yang terdapat dalam Peraturan Bapepam-LK No. IX.E.1 tentang Benturan Kepentingan Transaksi Tertentu, Peraturan Bapepam-LK No. IX.E.2 tentang Transaksi Material dan Perubahan Kegiatan Usaha Yang Dilakukan Perusahaan Terbuka, Peraturan Bapepam-LK No. VIII.G.11 tentang Tanggung Jawab Direksi Atas Laporan Keuangan yang menjadi kendalanya adalah niat dari para pelaku untuk menerapkan Prinsip *Good Corporate Governance* dengan baik.<sup>193</sup>

---

<sup>193</sup> Eltin Susanti, “Perlindungan Hukum Bagi Investor Terhadap Praktik Windows

Pada kasus PT. Bank Lippo, Tbk., menunjukkan bahwa perbuatan Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk., baik yang melibatkan Direksi maupun Komisaris secara bersama-sama tergolong perbuatan yang telah memanipulasi Pasar Modal. Di mana, dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal telah menyatakan bahwa setiap pihak dilarang melakukan perbuatan yang menyesatkan sehingga memengaruhi harga efek apabila pada saat pernyataan dibuat pihak yang bersangkutan mengetahui adanya kesesatan tersebut, atau pihak tersebut tidak cukup hati-hati dalam menentukan kebenaran material dari pernyataan tersebut. Dalam kasus ini, sebelum laporan keuangan PT. Bank Lippo, Tbk. disampaikan kepada publik, laporan tersebut hendaknya sudah diteliti dengan baik oleh Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk. Namun, pada kenyataannya Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk., dengan sengaja telah merugikan pihak lain (Bapepam-LK) dengan mencantumkan kata “diaudit” dengan opini Wajar Tanpa Pengecualian (WTP) pada iklan laporan keuangan per tanggal 30 September 2002 pada tanggal 28 November 2002, dan laporan keuangan yang tidak disertai dengan laporan auditor independen dan telah terdapat penilaian kembali terhadap Agunan Yang Diambil Alih (AYDA) dan Penyisihan Penghapusan Aktiva Produktif (PPAP) pada Laporan Keuangan PT. Bank Lippo, Tbk., per tanggal 30 September 2002 yang disampaikan kepada Bursa Efek Jakarta (BEJ) pada tanggal 27 Desember 2002. Oleh karena itu, pada kasus tersebut, pihak Manajemen PT. Bank Lippo, Tbk. yang telah memanipulasi pasar ini dapat dituntut dengan ketentuan yang terdapat dalam Pasal 104 Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal yakni diancam dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan denda paling banyak Rp15.000.000.000,- (lima belas miliar rupiah).

Namun pada kenyataannya, aturan-aturan mengenai sanksi terhadap pelanggaran Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* yang telah diatur dalam Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal selama ini masih sampai pada sanksi administratif saja, sedangkan mengenai sanksi pidana terhadap pelanggaran Prinsip *Good Corporate Governance* sudah diatur juga dalam Undang-Undang tersebut yaitu dalam Pasal 103 sampai dengan Pasal 110. Namun, dalam penerapan sanksi pidana tersebut belum diterapkan pada kasus-kasus pelanggaran terhadap Prinsip *Good Corporate Governance* yang terjadi. Oleh karena itu, penjatuhan sanksi administratif saja tidak dapat memberikan efek jera bagi para pelaku pelanggaran terhadap Prinsip *Good Corporate Governance* tersebut.

Oleh karena itu, seharusnya aturan mengenai penjatuhan sanksi administratif tersebut perlu dikaji lebih dalam agar terdapat keseimbangan dan keadilan bagi pihak-pihak yang bersangkutan agar hukum di Indonesia dapat dilaksanakan dengan seadil-adilnya sehingga tidak menghambat mekanisme Pasar Modal di Indonesia.

Apabila dianalisis kasus-kasus pengelolaan perusahaan-perusahaan yang bermasalah tersebut, dapat disimpulkan bahwa perusahaan-perusahaan tersebut perlu lebih mengenal hal-hal sebagai berikut:

1. *Concept, Principles and Practices of GCG*, di mana para pengusaha harus diberi pemahaman mengenai konsep dan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*, yang dimulai dari akar *theory of the firm* sampai pada kaidah-kaidah yang diadopsi secara internasional sebagaimana yang direkomendasikan oleh OECD dan Komite Nasional Kebijakan *Governance* (KNKG). Penelaahan mengenai teori keagenan (*agency theory*) dan sejarah perjalanan reformasi *corporate governance* akan menjadi hal yang menarik bagi pengusaha, serta keterka-



itannya dengan tantangan-tantangan yang dihadapi oleh model organisasi modern. Pada topik ini harus dilakukan elaborasi Pedoman Umum *Good Corporate Governance* Indonesia dan peraturan-peraturan yang terkait dengan penerapan *Good Corporate Governance*, serta menghadapkan antara Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance* dengan praktik dan tantangan bisnis saat ini. Juga internalisasi melalui pengkajian beberapa studi kasus mengenai penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia;

2. *Business Ethics*, bisnis yang sehat adalah bisnis yang selalu berdasarkan tidak hanya pada pertimbangan ekonomis dan kepatuhan terhadap hukum, melainkan juga harus menjunjung tinggi etika bisnis. Berbagai praktik seperti suap, korupsi, monopoli dan sebagainya merupakan bentuk-bentuk dari pelanggaran etika bisnis yang dapat berujung pada masalah pelanggaran hukum dan akan mendapatkan sanksi. Etika bisnis dapat mempertahankan suatu organisasi agar tetap menjalankan kegiatan usahanya dengan benar. Perilaku berusaha yang berdasarkan etika bisnis merupakan standar yang harus diterapkan apabila suatu organisasi ingin bertahan dan berkelanjutan dalam jangka panjang. Topik ini akan memberikan pemahaman kepada pengusaha mengenai esensi dari etika bisnis, serta peluang dan tantangan dalam menerapkannya di lingkungan bisnis saat ini. Pengusaha harus yakin bahwa penerapan etika bisnis merupakan praktik yang nyata dan dapat diterapkan apabila suatu organisasi konsisten dan mengharapkan dampak positif dalam jangka panjang. Pengusaha juga harus mengenal konsep *Socially Responsible Investment* (SRI) yang berisi tentang standar berinvestasi yang etis dan bertanggung jawab;

3. *Boards Duties, Liabilities and Responsibilities*, peran Direksi sebagai salah satu Organ Perseroan, merupakan faktor penting dan sangat menentukan. Tugas dan tanggung jawab pejabat organisasi harus dijalankan sepenuhnya sesuai dengan aturan hukum, peraturan regulator, dan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*. Pengusaha harus paham mengenai tugas dan tanggung jawab Direktur dan Kepala Kantor Wilayah dalam pengurusan organisasi, hubungan antar keduanya berdasarkan sistem hukum Indonesia dan Prinsip-Prinsip *Good Corporate Governance*, serta akuntabilitas pejabat organisasi terhadap seluruh pemangku kepentingan organisasi (*stakeholders*);
4. *Enterprise Risk Management*, tantangan bagi pengurus organisasi adalah mengelola risiko bisnis secara efektif di tengah kondisi yang mengandung tingkat ketidakpastian yang tinggi. Dalam konteks ekonomi saat ini, perolehan profit organisasi merupakan efek dari keberhasilan dalam mengelola risiko. Organisasi yang tidak mampu mengelola risiko tidak akan bertahan lama dan akan menuai kerugian serta kegagalan dalam berbisnis, tetapi risiko yang dapat diminimalisasi dengan mengikuti standardisasi yang tersedia. Berbagai jenis risiko harus dapat diidentifikasi oleh pengurus organisasi dalam upaya mempertahankan penciptaan nilai bagi organisasi dalam jangka panjang. Untuk itu pengusaha harus mengerti konsep dan praktik *Enterprise Risk Management* (ERM) sebagai metode bagi pengurus organisasi dalam mengelola risiko, baik risiko keuangan, risiko operasional, sampai pada membuat *strategic risk setting* sebagai antisipasi pengelolaan risiko secara komprehensif;

5. *Managing Change*, penerapan *Good Corporate Governance* membutuhkan proses perubahan sikap dan budaya di organisasi. Perubahan ini mensyaratkan pengelolaan yang efektif dan dipimpin langsung oleh pengurus organisasi, dengan berdasarkan pada visi, misi, dan tujuan organisasi. Untuk itu, pemahaman mengenai proses dan prinsip-prinsip manajemen perubahan telah menjadi sangat penting bagi pejabat organisasi agar dapat menjadi pemimpin perubahan yang efektif. Topik ini dirancang untuk memberi pandangan kepada para pengusaha mengenai konsep manajemen perubahan, disertai dengan beberapa studi kasus untuk menemukan esensi dari pelaksanaan manajemen perubahan, baik studi kasus manajemen perubahan yang berhasil dilakukan, maupun yang telah gagal;
6. *High Quality Corporate Reporting & Analysis*, laporan yang berkualitas tinggi merupakan suatu bentuk pelaksanaan prinsip akuntabilitas dalam *Good Corporate Governance*, yang juga penting artinya dalam menginformasikan berbagai hal yang relevan bagi kepentingan seluruh pemangku kepentingan. Informasi yang disajikan akan menjadi referensi bagi para pemangku kepentingan dalam membangun hubungan bisnis dengan organisasi yang bersangkutan, mengidentifikasi perkembangan dan prospek organisasi ke depan. Informasi yang disampaikan kepada seluruh pemangku kepentingan akan memengaruhi kredibilitas organisasi dan menjadi cermin kualitas pengelolaan organisasi. Saat ini laporan yang disajikan tidak hanya penting untuk menginformasikan kinerja keuangan, melainkan juga mengenai pelaksanaan tanggung jawab sosial organisasi dan dimensi etika dalam menjalankan bisnis.

#### 4. Perbandingan Dengan Negara Jerman, Jepang, dan Singapura

Dalam sub-bahasan perbandingan dengan negara-negara maju akan diambil suatu kesimpulan, pengelolaan perusahaan bagaimana yang dapat diterapkan di Indonesia yang diterapkan oleh negara Jerman, Jepang, dan Singapura. Dengan demikian, dapat dijadikan suatu konsep dan pertimbangan untuk dimasukkan dalam perundang-undangan tentang perseroan terbatas.

##### a. Model Pengelolaan Perusahaan di Jerman

Jerman memiliki sejarah pengelolaan perusahaan yang panjang, di mana perbankan menjadi salah satu kekuatan dominan dalam menentukan cara pengelolaan perusahaan. Perbankan sangat berperan karena pembiayaan-investasi perusahaan-perusahaan di Jerman masih menumpu padanya sebagai sumber utama. Meskipun dalam perkembangannya peran pasar modal juga penting dalam menopang pembiayaan perusahaan, peran perbankan tetap tidak bisa dilupakan sebagai faktor yang menentukan untuk pengelolaan perusahaan.

Praktik bisnis di Jerman menggunakan kerangka kerja institusi dengan berbasis *two-tier board system*. Semua *Public Limited Company* (AG) dan *Private Limited Company* (GmbH) yang memiliki karyawan lebih dari 500 orang mempunyai *supervisory board* (*aufsichtsrat*) dan *executive board* merupakan bagian yang sah dalam perusahaan untuk melakukan pertemuan dalam rapat tahunan.<sup>194</sup>

Peran perbankan dalam sistem pengelolaan perusahaan di Jerman juga ditandai dengan fenomena kepemilikan saham oleh perbankan atas

---

<sup>194</sup> Antonius Alijoyo dan Subarto Zaini, *Komisaris Independen-Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, (Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2004), hal. 17, menguraikan kejayaan Korporasi (*The Triumph of the Corporation*), *OECD Corporate Governance Principles, Corporate Governance Framework and Corporate Governance* di Jerman, Prancis, dan Jepang.

perusahaan-perusahaan non-finansial. Tentu saja, manakala perbankan memiliki andil kepemilikan, perannya dalam mengelola perusahaan menjadi penting. Karena itu, menjadi umum bahwa manajer-manajer bank juga menjadi dewan pengawas perusahaan non-finansial. Karena perbankan memiliki kepemilikan dalam jumlah yang penting, mereka memiliki hak untuk menempatkan orangnya sebagai anggota dewan pengawas perusahaan non-finansial tersebut.

*Supervisory board* secara umum terdiri dari penasihat-penasihat profesional korporasi seperti pengacara, akuntan, perwakilan dari bank, dan perusahaan-perusahaan lain yang mempunyai hubungan bisnis dengan korporasi. *Shareholders* dapat mengganti *supervisory board* setiap saat dengan mayoritas  $\frac{3}{4}$  suara. Periode penugasan *supervisory board* maksimal 4 tahun dengan remunerasi yang ditentukan oleh perusahaan dan disetujui oleh rapat umum. *Executive board* ditunjuk oleh *supervisory board* dengan periode maksimum 5 tahun.<sup>195</sup>

Perencanaan strategik, pengawasan bisnis sehari-hari, dan kajian atas kinerja perusahaan merupakan kompetensi *executive board*, tetapi keputusan penting tetap berada di tangan *supervisory board* yang memiliki hak veto. Pada praktiknya, pemisahan dua Dewan tidak dipertahankan dengan kaku, misalnya anggota *supervisory*, yang berasal dari perwakilan bank dapat melakukan persetujuan langsung dengan *executive board*. Dan terkait isu yang sangat penting, seperti *take-overs*, suatu komite informal terdiri dari *supervisory board* dan *executive board* dapat dibentuk.

---

<sup>195</sup> Di Indonesia berdasarkan Pasal 121 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, menegaskan bahwa dalam menjalankan tugas pengawasan, Dewan Komisaris dapat membentuk komite yang antara lain: Komite Audit, Komite Remunerasi, Nominasi, yang anggotanya seorang atau lebih anggota Dewan Komisaris; Di dunia perbankan telah diatur lebih detail dengan dilengkapi dengan komite pemantau risiko. Pasal 39 ayat (1) Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006, anggota Komite pemantau risiko paling kurang terdiri dari seorang Komisaris Independen sebagai Ketua, seorang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang keuangan, dan seorang Pihak Independen yang memiliki keahlian di bidang manajemen risiko.

Pada Januari 2000, Jerman mengakomodasi tekanan internasional dan menghasilkan *corporate governance code* yang menjadi pedoman nasional mereka. Suatu diskusi panel yang terdiri dari perwakilan perusahaan-perusahaan besar, menengah dan kecil, pengacara, investor individu, dan institusi menghasilkan suatu *code* yang fokus pada diskolor yang telah disempurnakan, kemudian voting (pemberian suara), pembayaran atas kinerja dan profesionalisme *supervisory board*, serta perlindungan hak-hak pemegang saham minoritas. Rekomendasi atau saran hasil *German Corporate Governance Code* yang sudah secara luas dipraktikkan adalah pemberdayaan *supervisory board*, yang bekerja secara profesional, dan bertanggung jawab kepada para pemegang saham.

Seperti negara-negara lain, Jerman juga memiliki *Governance Code*. Praktik *governance* di Jerman saat ini karena kurangnya *disclosure* masih dianggap menjadi hambatan yang signifikan bagi masuknya investor institusi internasional, sedangkan perusahaan-perusahaan besar di Jerman semakin memerlukan kucuran dana investasi dari para investor global tersebut.

Ada dua hal lagi yang menjadi ciri khas model pengelolaan perusahaan di Jerman<sup>196</sup>:

1. *Dual board system*, yaitu pemisahan antara dewan pelaksana atau eksekutif perusahaan dan dewan pengawas. Di AS dan Anglo Saxon tidak dikenal pemisahan CEO dan dewan pengawas; mereka berada dalam satu jalur, hanya berbeda fungsi. Sementara itu, di Jerman dan negara-negara Eropa daratan pada umumnya, jalur pelaksana (CEO) terpisah dari jalur pengawasan. Indonesia menganut sistem pemisahan ini dan menamakan dewan pengawas sebagai dewan komisaris.

---

<sup>196</sup> A.Prasetyantoko, *Op.cit.*, hal. 101-103.

2. *Co-determination*: sistem ini mengacu pada prinsip bahwa pekerja memiliki keterwakilan mereka dalam dewan pengawas perusahaan. Umumnya, wakil serikat pekerja duduk dalam jajaran dewan pengawas.”

Perusahaan Jerman biasanya termasuk perusahaan yang paling nasionalistis di dunia, namun sekarang mereka berubah kendali menjadi pemain utama dalam bisnis global. Laporan tahunan mereka menggaris-bawahi penekanan mereka pada pembentukan kelompok-kelompok staf nasional dan pelatihan yang diperlukan, tidak hanya oleh orang Jerman di negara Jerman. Ketika Hoechst membeli Celanese Corporation di AS, ia mengambil peluang untuk mengubah operasi AS-nya, dari didominasi oleh orang Jerman dari Frankfurt menjadi suatu bisnis AS yang dijalankan oleh warga negara AS. Hoechst itu sendiri memiliki tiga orang asing di antara ke-21 anggota majelis penyalinya: mantan presiden Swiss, ketua dewan manajemen ABN-AMRO, dan Tn. Abdul Baqi Al-Nouri dari Kuwait Petrochemical Industries. Pada dasarnya ada dua jenis perusahaan di Jerman: *Gesellschaft mit beschränkter Haftung* (GmbH) atau perusahaan kewajiban terbatas, dan *Aktiengesellschaft* (AG) atau perseroan terbatas saham. Yang pertama merupakan jenis organisasi bisnis yang paling populer bagi perusahaan-perusahaan swasta, dan tidak ada tanggung-jawab hukum untuk memiliki majelis penyalia, kecuali perusahaan itu mempekerjakan lebih dari 500 orang. AG merupakan perusahaan umum/negara. Perusahaan-perusahaan Jerman harus memiliki suatu struktur dua tingkat: dewan manajemen dan majelis penyalia. Terjemahan yang benar dari istilah Jerman *Aufsichtsrat* adalah majelis penyalia (*supervisory council*), dan bahwa hukum yang mengatur perusahaan-perusahaan menyatakan dengan jelas bahwa badan yang menjalankan perusahaan adalah Vorstand, yang terdiri atas para manajer profesional.<sup>197</sup>

---

<sup>197</sup> Thomas Sheridan dan Nigel Kendall, *Corporate Governance*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 1996), hal. 51,66-67.

Sistem direktur karyawan berjalan baik di Jerman karena dua alasan utama:

1. Ini didasarkan pada beberapa generasi pengalaman dan tes: karena itu hukum telah mengikuti kultur dan praktis bisnis;
2. Direktur personalia duduk dalam majelis penyelia, maka tidak terlibat dalam manajemen.<sup>198</sup>

Adapun sistem pengelolaan perusahaan yang berlaku dan diterapkan di Jerman yang dapat diambil untuk diterapkan di Indonesia adalah sistem *two-tier*. Sistem *two-tier* adalah sebuah sistem di mana di dalam suatu perusahaan terdapat 2 (dua) organ yang berwenang dalam pengelolaan perusahaan, yaitu Dewan Manajemen dan Majelis Penyelia.

Dewan Manajemen bertugas untuk mengelola perusahaan ke depannya, sedangkan Majelis Penyelia bertugas untuk mengawasi langkah-langkah yang diambil oleh Dewan Manajemen. Di Indonesia sebenarnya hal ini sudah diatur di dalam UUPT, yaitu dengan adanya Direksi dan Komisaris. Direksi bertugas mewakili perusahaan dan mengelola perusahaan, sedangkan Komisaris bertugas untuk mengawasi pengelolaan perusahaan yang dilakukan Direksi tersebut. Bahkan di Indonesia, bukan tidak mungkin, seorang Komisaris melaksanakan tugas Direksi apabila Direksi tersebut dianggap tidak mampu dan diduga telah melanggar ketentuan hukum yang berlaku.

### **b. Model Pengelolaan Perusahaan di Jepang**

Di Jepang, model pengelolaan perusahaan ditandai dengan hubungan yang erat antara perbankan dan perusahaan. Maka dari itu, sistem pengelolaan perusahaan di Jepang sering disebut sebagai sistem berbasis relasi (*relationship based*), sementara sistem Anglo Saxon disebut sebagai

---

<sup>198</sup> *Ibid*, hal. 190.



sistem berbasis pasar (*market based*). Relasi yang dimaksud adalah kuatnya hubungan antara perbankan dan perusahaan.

Selain itu, *Board of Directors* yang dipilih oleh *shareholders* menentukan semua arah dan kebijakan korporasi dan menunjuk eksekutif perusahaan yang mengimplementasikan kebijakan-kebijakan tersebut. Pada hakikatnya yang berlaku umum saat ini, *corporate board* di Jepang mewakili kepentingan perusahaan.<sup>199</sup>

Dua hal yang muncul dari praktik *governance* tersebut:

1. Hampir semua Direktur merupakan senior manajer atau mantan karyawan perusahaan. Hampir 80% korporasi di Jepang tidak mempunyai anggota Dewan dari luar. Jika pun ada, tidak lebih dari 2 orang; dan
2. *Shareholders* merupakan pemilik pasif. Komposisi pemegang saham biasanya didominasi *business partner* dan investor institusi dengan membentuk *block of friendly* serta *stable shareholders* (60 - 80%), sedangkan individual hanya sebagai pemegang saham minoritas.

Hal lain yang menjadi ciri khas pengelolaan perusahaan di Jepang adalah maraknya praktik kepemilikan silang antar-perusahaan. Hal ini membuktikan bahwa kontrol pasar (*hostile takeover*) sangat jarang terjadi.<sup>200</sup>

Bisnis di Jepang yang mencari keuntungan dari kewajiban terbatas dengan persetujuan umum atas saham-saham mereka, harus mendaftarkan sebagai *kabushiki kaisha*. Ini harus memiliki minimum tiga direktur yang dipilih oleh para pemegang saham, namun kebanyakan dewan perusahaan utama memiliki lebih banyak: Toshiba, misalnya, memiliki lebih dari

---

<sup>199</sup> Antonius Alijoyo dan Subarto Zaini, *Op.cit.*, hal. 21.

<sup>200</sup> A.Prasetyantoko, *Op.cit.*, hal. 103-105.

30. Dikenal luas bahwa Jepang memiliki kultur bisnis yang benar-benar khas. Pengendalian usaha berlangsung di belakang pentas antara para pejabat senior perusahaan dan pemegang saham institusional utama, dan di tangan merekalah kepemimpinan terkonsentrasi. Latar belakang bagi perusahaan adalah *keiretsu*, atau pengelompokan pemegang saham silang, yang cocok dengan perusahaan itu. Banyak lembaga pemegang saham adalah bank-bank, yang juga akan menjadi pemberi pinjaman utama bagi perusahaan. Perusahaan itu sendiri kebanyakan dianggap sebagai unit sosial dengan suatu kesatuan antara manajemen dan tenaga kerja, dan para manajer (yang akan naik melalui jenjangnya) akan bertindak sebagai wakil karyawan dan juga wakil para pemegang saham. Sebenarnya operasi terpisah dari supervisi, dan perubahan manajemen yang berlangsung cenderung terjadi akibat diskusi yang dilakukan di belakang pentas antara orang-orang keuangan dan manajemen senior. Biasanya tidak dipublikasikan. Semua dilakukan dengan sangat diam-diam. Ini merupakan dunia orang dalam, dunia konsensus, dengan tidak begitu banyak bergantung pada para pengacara (dan penuntut perkara) dibandingkan dengan di AS dan di mana pengendalian tampil bukan sebagai *problem*, karena pihak-pihak yang berbeda mengikuti aturan tidak tertulis yang sama kuatnya dengan aturan tertulis.<sup>201</sup>

Di Jepang terdapat dua bentuk dasar pengelompokan perusahaan: horizontal dan vertikal. Kelompok horizontal terdiri atas banyak perusahaan besar dalam sektor-sektor industri yang berbeda, dan ditangani bersama-sama melalui kepemilikan saham silang dan jaringan kerja yang sudah tua. Kelompok ini hampir dapat diumpamakan sebagai kumpulan klan-klan, dengan tujuan mengalahkan klan-klan yang lain. Di pusat akan ada sebuah bank atau sebuah perusahaan yang diberi sumbangan uang tunai dan dapat menyediakan modal dengan biaya rendah bagi anggota-

---

<sup>201</sup> *Ibid*, hal. 86-87.

anggota kelompok yang lain. Telah diperkirakan bahwa kelompok Sumitomo, Sanwa, Mitsui, Mitsubishi, dan Dai Ichi Kangyo menguasai sekitar satu seperempat dari total aset dan pendapatan bisnis Jepang. Mungkin akan terbiasa dengan jaringan semacam itu apabila mengamati laporan-laporan perusahaan Jepang yang besar, misalnya Nissan yang melaporkan memiliki lebih dari 133.000 pemegang saham pada tahun 1990.<sup>202</sup>

Mengingat dinamika dan kinerja perusahaan di AS dianggap paling maju, sering kali sistem Anglo Saxon diidentifikasi sebagai sistem yang lebih baik. Meredupnya eksistensi perekonomian Jepang serta relatif stagnannya perekonomian Uni Eropa dengan segera dijadikan batu pijakan untuk mengatakan sistem Anglo Saxon lebih baik.

Argumen pasar mengekspresikan bahwa sistem pasar selalu mengalokasikan sumber daya dengan baik, meskipun sebenarnya masalahnya tidak sesederhana itu. Satu hal yang jelas, sebuah sistem yang sudah berjalan cukup lama dalam sejarah bangsa tersebut tidak bisa serta-merta diubah menjadi sebuah sistem yang diadopsi dari sejarah bangsa lain. Hal yang mungkin dilakukan adalah menerapkan prinsip *complementarity*, di mana ada banyak hal yang harus dipertahankan dari sistem yang sudah berjalan tersebut, selain ada banyak hal lain dari tempat lain yang perlu diadopsi untuk meningkatkan kinerja.

Dalam hal ini, hubungan antara model pengelolaan korporasi dan kinerja organisasi bukanlah hubungan yang statis, melainkan dinamis. Selain itu, hubungan antara kedua faktor tersebut tidak bisa dilihat dalam keterkaitan yang linear (garis lurus).<sup>203</sup>

---

<sup>202</sup> Perusahaan-perusahaan utama sebagai berikut: The Dai Ichi Mutual Life Assurance Co; The Industrial Bank of Japan; The Fuji Bank; Nipon Life Insurance Co; The Sumitomo Bank; The Yasuda Trust dan Banking Co; The Kyowa Bank; Sumitomo Life Insurance; The Nissan Fire dan Marine Insurance Co; The Meiji Mutual Life Insurance Co. Sumber: *Ibid.*, hal. 152.

<sup>203</sup> A.Prasetyantoko, *Op.cit.*, hal. 105-106.

*Institutional investors* cenderung tertarik pada *long-term capital gain*, sehingga pada banyak kasus, *stable shareholders* tidak tertarik berpartisipasi pada manajemen perusahaan, melainkan pada seluruh kesehatan dan pertumbuhan perusahaan. Hubungan bisnis antara pemerintah dan korporasi Jepang sangat erat dan bersahabat. Ikatan yang lebih kuat terjadi dengan memberi posisi kepada birokrasi yang telah pensiun pada suatu perusahaan dengan proses yang telah diatur terlebih dahulu.

Otoritas *Board* dan Peran Manajemen Korporasi Jepang secara teoretis, *board of director* harus melakukan pengawasan terhadap manajemen. Manajemen bertanggung jawab kepada dewan, sehingga fungsi kontrol dan manajemen merupakan hal yang terpisah. Dalam praktiknya, fungsi kontrol dan manajemen dipadu-padankan pada korporasi Jepang.

*Board of authority* dipusatkan pada *senior board members*, biasanya mewakili direksi (*the company president* dan bawahannya langsung). *Senior board members* tidak mempunyai tanggung jawab individual, tetapi sebagai suatu kelompok dengan membentuk *the management committee* atau *operating committee*. *The chairman of the board* seringkali merupakan *the company president* yang telah pensiun atau pegawai pemerintah yang telah pensiun yang fungsi utamanya mempertahankan jaringan hubungan pribadi dengan pegawai pemerintah. *Formal authority* dipegang oleh *the company president* dan dewan direktur. *Real authority* dipegang oleh *the company president* dan *the operating committee*.

*Corporate Governance Forum of Japan* mengeluarkan *corporate governance code* pada bulan Mei 1998. Forum ini terdiri dari eksekutif, akademisi, pengacara, dan perwakilan *shareholders*. *Shareholders*, penyedia *equity capital*, diberi posisi istimewa. Forum membuat beberapa rekomendasi yang memberi perubahan penting bagi *corporate governance* di Jepang. Rekomendasi-rekomendasi tersebut, antara lain:<sup>204</sup>

---

<sup>204</sup> Antonius Alijoyo dan Subarto Zaini, *Op.cit.*, hal. 3.

1. Mengharuskan lebih banyak *outside directors* dalam keanggotaan dewan;
2. Mengharuskan dibentuknya Komite Audit, Komite Remunerasi, dan Komite Nominasi yang independen.

Dalam pelaksanaannya, Corporate Governance Forum of Japan sendiri yang memonitor kemajuan dan mendesak Tokyo Stock Exchange untuk menyertakan *The Code* dalam daftar aturan *listing (listing rules)*.<sup>205</sup> Adapun pelajaran yang penting yang dapat diterapkan di Indonesia adalah terhadap Corporate Governance Forum. Forum ini dapat dibuat di Indonesia karena forum inilah yang menetapkan *code of conduct* dari *Corporate Governance* tersebut di Jepang. Tugasnya disamakan dengan tugas Corporate Governance Forum of Japan. Sehingga, terdapat aturan *Corporate Governance* yang mengikat dan bersifat sebagai kewajiban untuk melaksanakan *Good Corporate Governance* di Indonesia yang selama ini tidak bersifat mandatori atau perintah undang-undang. Di Indonesia sendiri, Corporate Governance Forum ini sudah ada, kiranya dapat dilihat dengan adanya KNKG (Komite Nasional Kebijakan Governance).

### c. Model Pengelolaan Perusahaan di Singapura

Singapura telah memiliki reputasi *Good Corporate Governance* di dunia Internasional dan Asia dalam beberapa data-data survei termasuk *CG Watch 2005* yang diterbitkan oleh Asian Corporate Governance Association (ACGA) dan Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA). Pada tahun 2005, survei tersebut menggunakan standar penilaian yang sama dengan tahun 2004, hasil survei dari CLSA dan ACGA menunjukkan bahwa Indonesia masih menempati posisi yang terendah dengan skor sebesar

---

<sup>205</sup> *Ibid.*

37,00. Sebagai perbandingan, Singapura mempunyai skor 70,00, Hongkong mempunyai skor 69,00, India mempunyai skor 61,00, Malaysia mempunyai skor 56,00, Taiwan mempunyai skor 52,00, Korea dan Thailand mempunyai skor 50,00, Filipina mempunyai skor 46,00 dan China mempunyai skor 44,00.<sup>206</sup>

Singapura telah mencoba untuk berpikir secara sistematis dan konsisten dalam hal kebijakan pajak atau utang, apa yang harus dibelanjakan pada, siapa yang harus dibelanjakan dan bagaimana membelanjakannya.

---

<sup>206</sup> CLSA, "CG Watch 2007 : Corporate Governance in Asia", CLSA bekerja sama dengan Asian Corporate Governance Association (ACGA), 17 September 2007, hal. 3-13.

Pada tahun 2003, CLSA pertama kali bekerja sama dengan Asian Corporate Governance Association (ACGA) dalam melakukan survei terhadap pelaksanaan *corporate governance* oleh perusahaan-perusahaan di kawasan Asia. Survei ini masih menggunakan standar penilaian yang sama dengan tahun 2001 dan 2002 dan dilakukan terhadap 380 perusahaan di 10 (sepuluh) negara Asia. Hasil survei menunjukkan bahwa rata-rata skor total untuk perusahaan-perusahaan di Indonesia yang disurvei hanya sebesar 43,00 dari skala 0,00–100,00. Walaupun skor ini tampak lebih tinggi dibandingkan dengan skor pada tahun sebelumnya, namun masih lebih rendah dibandingkan dengan skor dari kebanyakan negara Asia lainnya. Hanya ada satu negara yang disurvei yang memiliki skor lebih rendah dibandingkan Indonesia, yaitu Filipina. Singapura mempunyai skor 69,50, Malaysia mempunyai skor 65,00, India mempunyai skor 64,80, Thailand mempunyai skor 60,20, Taiwan mempunyai skor 58,70, China mempunyai skor 57,40, Korea mempunyai skor 70,80, dan Filipina mempunyai skor 39,80.

Berbeda dengan tahun-tahun sebelumnya, pada tahun 2004, CLSA dan ACGA melakukan penilaian pelaksanaan *corporate governance* berdasarkan pada 5 (lima) aspek makro, yaitu (i) hukum dan praktik, (ii) penegakan hukum, (iii) lingkungan politik, (iv) standar-standar akuntansi dan audit, serta (v) budaya *corporate governance*. Masing-masing aspek mempunyai sejumlah pernyataan yang harus dijawab dengan jawaban "ya" atau "tidak" atau "kadang-kadang". Jawaban "ya" diberi nilai satu, jawaban "tidak" diberi nilai nol, dan jawaban "kadang-kadang" diberi nilai setengah. Hasil survei pada tahun 2004 ini menunjukkan bahwa Indonesia mempunyai skor yang masih rendah dibandingkan dengan negara-negara Asia lainnya, yaitu 40,00. Sebagai perbandingan, Singapura mempunyai skor 75,00, Hongkong mempunyai skor 67,00, India mempunyai skor 62,00, Malaysia mempunyai skor 60,00, Taiwan mempunyai skor 55,00, Korea mempunyai skor 58,00, Thailand mempunyai skor 53,00, Filipina mempunyai skor 50,00, dan Cina mempunyai skor 48,00. Sumber: Edi Wibowo, "Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia", *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*, Vol. 10, No. 2. Oktober 2010, hal. 132-134.

Biaya dan manfaat dari suatu tindakan tertentu, insentif atau disinsentif yang diciptakan oleh ukuran kebijakan, konsekuensi dari tindakan atau tidak bertindak pemerintah, eksternalitas yang perlu diperhatikan, ini semua sebagai masukan kunci kepada pengambil keputusan pemerintah. Pendekatan ini rasional untuk masalah ekonomi mikro adalah alasan utama mengapa ekonomi efisien, produktif, dan sejahtera.

Studi tentang kebijakan publik sering melibatkan belajar tentang bagaimana cita-cita buku yang dikelola oleh realitas politik. Banyak kebijakan yang benar secara ekonomi mungkin harus dipertimbangkan, kadang-kadang secara substansial, sebelum menjadi politik yang cocok. Pada saat yang sama, kekhawatiran yang sama berlaku lainnya, seperti keadilan sosial atau keamanan nasional, dapat bersaing dengan pertimbangan ekonomi dalam perumusan kebijakan. Dalam hal ini, politisi dan pembuat kebijakan Singapura menghadapi jenis yang sama dilemanya seperti rekan-rekan mereka di seluruh dunia. *The world is becoming more complex by the day*. Sebagai alat analisis untuk membantu para pembuat kebijakan mengevaluasi, merencanakan, dan membuat keputusan dalam dunia yang terus berubah, peran ekonomi hanya dapat tumbuh. Hampir semua mantan ekonomi perencanaan pusat telah menjadi lebih berorientasi pasar. Penulis berharap analisis tidak hanya akan menawarkan menyerap wawasan ke dalam kebijakan publik, tetapi juga merangsang ide-ide tentang bagaimana ekonomi dapat digunakan untuk memperkaya dan menginformasikan pembuatan kebijakan.<sup>207</sup>

Meskipun kebijakan fiskal berbeda di berbagai negara, mereka berbagi tiga tujuan mikro ekonomi umum: 1. Efisiensi (misalnya: melalui penyediaan barang-barang publik, memberi subsidi barang yang

---

<sup>207</sup> Tan Tay Sing, et all, *Economics in Public Policies, the Singapore Story*, (Singapore : Ministry of Education, 2012), hal. 3-9.

manfaat, dan mengenakan pajak barang yang DeMerit); 2. Ekuitas (misalnya: kebijakan pengeluaran dan perpajakan pemerintah yang sering digunakan untuk mendistribusikan kembali pendapatan untuk tujuan mencapai keadilan yang lebih besar); dan 3. Pertumbuhan ekonomi (misalnya: konsumsi seperti pajak daripada pendapatan, menjaga tarif pajak penghasilan badan rendah) atau langkah-langkah khusus seperti insentif pajak untuk mendorong pertumbuhan sektor-sektor tertentu.

Singapura memulai dengan pajak yang berat dikenakan pada kepemilikan mobil untuk mengelola permintaan mobil. Dari tahun 1970-an, pajak nilai awal tinggi dan biaya dikenakan pada mobil. Namun, ada keterbatasan pendekatan ini. Sebagai pajak nilai awal (Biaya Pendaftaran Tambahan atau ARF) didasarkan pada persentase dari *Open Market Value* (OMV) dari mobil, efeknya menyebabkan orang untuk membeli mobil yang lebih kecil dengan yang lebih rendah OMV-nya, daripada menyerah tidak membeli mobil sama sekali.

Oleh karena itu, pada tahun 1990, Singapura memperkenalkan *Vehicle Quota Sistem* (VQS), yang menetapkan batas pada jumlah kendaraan yang dapat ditambahkan ke jalan setiap tahun. Membatasi jumlah kendaraan membantu menahan permintaan untuk perjalanan jalan, sehingga mengurangi kemacetan.<sup>208</sup>

Pengendalian kepemilikan dan biaya pemakaian kendaraan di Singapura merupakan cara untuk menekan biaya sosial kemacetan. Selama bertahun-tahun, penekanan telah bergeser ke arah penggunaan, bukan pengendalian kepemilikan. Dengan melakukan intervensi pasar, Pemerintah, telah mampu mengelola kemacetan lalu lintas melalui pengaturan harga kendaraan. Di bidang transportasi umum, solusi Singapura adalah perpaduan antara dana infrastruktur pemerintah dan penyediaan jasa angkutan umum oleh swasta. Berdasarkan ulasan transpor-

---

<sup>208</sup> *Ibid.*, hal. 57-59.



tasi darat baru-baru ini, aturan angkutan umum akan memperlihatkan perubahan yang signifikan, dengan keterlibatan pemerintah yang lebih besar dalam perencanaan sistem transportasi umum yang terintegrasi, bersamaan dengan lebih banyaknya kompetisi dalam industri angkutan umum.<sup>209</sup>

Ketika menyalakan keran, mengaktifkan lampu atau membuang sampah, seseorang menggunakan fasilitas layanan. Utilitas di banyak negara sering monopoli yang dimiliki dan dioperasikan oleh pemerintah. Monopoli dapat dengan mudah menjadi eksploitatif di tangan swasta. Oleh karena itu, banyak negara telah memilih untuk memiliki industri utilitas yang dijalankan oleh negara, untuk melindungi kepentingan publik. Di Singapura, keterlibatan pemerintah dalam menyediakan utilitas terutama didorong oleh prioritas nasional di tahun-tahun awal pembangunan, untuk mempromosikan pembangunan ekonomi, menciptakan lapangan kerja, dan menarik investasi langsung. Oleh karena itu, Dewan Telepon Singapura atau Singapore Telephone Council (STB) didirikan pada tahun 1955 untuk mengembangkan infrastruktur telepon negara dan untuk memperluas layanan telekomunikasi cepat demi memenuhi meningkatnya permintaan. Pada tahun 1963, Dewan Utilitas Umum (PUB) didirikan untuk memasok Singapura dengan listrik, gas, dan air dan untuk memastikan bahwa meningkatnya permintaan akan dipenuhi.<sup>210</sup>

Hunian merupakan kebutuhan dasar manusia. Oleh karena itu, banyak negara melakukan intervensi ke pasar perumahan, biasanya pada kelas menengah ke bawah, untuk membantu menyediakan rumah bagi masyarakat kurang mampu. Strategi dan kebijakan perumahan publik berbeda dari satu negara ke negara lain, tetapi umumnya termasuk dalam

---

<sup>209</sup> *Ibid.*, hal.70.

<sup>210</sup> *Ibid.*, hal. 79.

ke dua kategori berikut: intervensi langsung (keterlibatan pemerintah dalam membangun dan menyediakan perumahan) atau intervensi tidak langsung (subsidi pemerintah untuk pembangunan, pemilik tanah, pembeli, penyewa, atau pemodal). Dalam kasus Singapura, perumahan rakyat diperhatikan dengan baik. Peran pemerintah sangat penting dalam hal ini. Pasokan rumah ditujukan bagi sebagian besar warga Singapura, bukan hanya masyarakat miskin. Pada tahun 2008, 82% penduduk Singapura tinggal di hampir 900.000 apartemen publik.

Singapura juga menonjol dalam hal tingkat kepemilikan rumah tinggal. Sekitar 9 dari 10 warga Singapura memiliki rumah. Tingkat kepemilikan rumah di Singapura lebih tinggi dari banyak negara lain.<sup>211</sup> Pada tahun 1959, ketika Singapura merdeka dari Inggris, salah satu tantangan paling mendesak yang dihadapi adalah kekurangan perumahan yang memadai untuk rakyat. Mayoritas warga Singapura tinggal di perumahan liar yang tidak memiliki sanitasi yang layak dan berpotensi kebakaran. Populasi berkembang pesat, ditambah imigrasi ke kota memperparah kondisi kurangnya perumahan. Prioritas utama Pemerintah adalah menyediakan rumah sebanyak mungkin dalam waktu sesingkat mungkin. Untuk mengatasi krisis ini, pemerintah mendirikan Badan Perumahan dan Pembangunan (HDB) di 1960, HDB melakukan intervensi langsung terhadap pasar perumahan, dengan membangun 50.000 flat pada lima tahun pertama. Ini merupakan sebuah prestasi, mengingat bahwa pemerintahan sebelumnya, Singapore Improvement Trust (SIT), menghabiskan waktu selama 30 tahun untuk membangun 23.000 flat saja. Dalam rentang waktu 10 tahun, pemerintah Singapura telah memecahkan masalah kekurangan perumahan.<sup>212</sup> Ke depan, Pemerintah Singapura menghadapi tiga tantangan utama dalam perumahan: semakin

---

<sup>211</sup> *Ibid.*, hal. 106.

<sup>212</sup> *Ibid.*, hal. 108.

banyaknya warga senior, adanya kesenjangan pendapatan yang melebar, serta penduduk yang lebih beragam.

Tahun 2005, Singapura hanya menghabiskan 3,5% dari PDB untuk sektor kesehatan, relatif lebih sedikit dari persentase dana kesehatan yang dikeluarkan oleh pemerintah Inggris atau AS. Belanja kesehatan Singapura tampaknya secara signifikan lebih rendah, bahkan setelah memperhitungkan populasinya yang relatif lebih muda.<sup>213</sup> Meskipun dana yang dikeluarkan relatif rendah, taraf kesehatan di Singapura sebanding, bahkan lebih unggul daripada banyak negara maju. Harapan hidup Singapura dan kematian bayi yang sebanding dengan atau lebih baik daripada Inggris, Amerika Serikat, dan rata-rata di negara-negara OECD. Selain itu, pada tahun 2000, Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) memberikan peringkat keenam kepada Singapura sebagai negara yang memiliki kinerja sistem kesehatan terbaik di dunia, sementara Inggris dan Amerika Serikat hanya menduduki peringkat ke-18 dan ke-37. Selain mendapat subsidi pemerintah, setiap individu diharapkan dapat menanggung sendiri sebagian dari biaya perawatan kesehatan mereka, mengacu pada skema "The 3 MS", yaitu *Medisave*<sup>214</sup> *Medishield*<sup>215</sup> dan *Medifund*.<sup>216</sup>

Pengalaman Singapura mencerminkan peran sentral pendidikan dalam mempromosikan pembangunan ekonomi dan sosial. Pendidikan

---

<sup>213</sup> *Ibid.*, hal. 133.

<sup>214</sup> *Medisave, the bedrock policy of healthcare financing in Singapore is Medisave. This is a savings scheme where scheme compulsory individual savings are designated solely for the financing of the non-primary healthcare spending by the individual or by his or her immediate family members. Besides financing inpatient accomodation and treatment, Medisave can also be used to pay for some costly outpatient treatments and chronic illnesses.*

<sup>215</sup> *Medishield was set up as a catastrophic medical insurance scheme to complement Medisave. To reduce the incidence of adverse selection, the Government facilitates participation as much as possible.*

<sup>216</sup> *Despite government subsidies, Medisave and Medishield, there will still be patients who are too poor to pay for their medical bills. Medifund was set up to cater to this group.*

berbasis luas bagi semua warga Singapura telah menyebabkan peningkatan standar hidup penduduk sejak kemerdekaan negara itu.<sup>217</sup>

Globalisasi dan perubahan teknologi telah menyebabkan perubahan besar dalam pasar tenaga kerja di seluruh dunia. Globalisasi terutama telah menyebabkan peningkatan ketidakamanan kerja dan meningkatnya pengangguran struktural di antara pekerja kurang terampil, dan pelebaran kesenjangan pendapatan antara pekerja terampil dan kurang terampil.<sup>218</sup> Pada tahun 2007, Singapura menciptakan 234.900 pekerjaan baru, sementara tingkat pengangguran di sana hanya 2,1%. Tenaga kerja asing mendukung pertumbuhan ekonomi dan pekerjaan yang diciptakan untuk penduduk setempat. Untuk mengurangi biaya ekonomi dan sosial dari pekerja asing. Oleh karena itu perlu ada kebijakan yang mengatur masuknya pekerja asing. Singapura mengandalkan sistem kuota dan retribusi pemerintah untuk mengelola permintaan akan pekerja asing.<sup>219</sup>

Adapun pelajaran yang dapat diambil dari Singapura dalam hal penerapan *Good Corporate Governance* adalah bahwa pemerintah Singapura sangat peduli dengan seluruh rakyatnya. Kepedulian tersebut ditunjukkan dengan menjamin seluruh rakyat Singapura mendapatkan perumahan yang layak huni dengan membangun flat-flat yang diperuntukkan bagi warganya. Selain itu juga pemerintah Singapura menyediakan lapangan pekerjaan yang seluas-luasnya bagi warga agar dapat menghasilkan dan memenuhi kebutuhan hidupnya, salah satu caranya adalah dengan menerapkan *The 3MS*, yaitu *Medisave*, *Medishield*, dan *Medifund*. Program ini sesungguhnya benar-benar diterapkan agar warga Singapura terjamin kesehatannya. Dengan demikian rakyat miskin dapat berobat tanpa dipungut bayaran apa pun.

---

<sup>217</sup> *Ibid.*, hal. 150-151.

<sup>218</sup> *Ibid.*, hal. 174.

<sup>219</sup> *Ibid.*, hal. 177.

*Good Corporate Governance* yang diterapkan di negara Jerman, Jepang, dan Singapura sangat efektif dikarenakan pemerintahan masing-masing negara tersebut benar-benar menerapkan *Good Corporate Governance* sehingga masyarakat menjadi sejahtera. Kesejahteraan masyarakat tercapai apabila kebutuhan sandang, pangan, dan papan mereka terpenuhi. Juga tersedianya fasilitas kesehatan untuk semuanya, termasuk masyarakat miskin.

Penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia tidak efektif karena masalah budaya dari paham *Good Corporate Governance* tersebut. Masalah budaya terhadap paham *Good Corporate Governance* ini disebut kasus *legal culture*. Adapun contoh kasus *legal culture* hanya dilihat dari pendekatan hukum murni, tanpa melibatkan adanya pendekatan lain. Politik dan budaya membentuk tradisi penegakan hukum di Indonesia, sehingga upaya untuk menindak aktor intelektual tidaklah mudah. Akan lebih sulit lagi untuk memperkarakannya secara hukum, jika ada dugaan keterlibatan oknum aparat negara. Penggunaan budaya hukum, dimaksudkan sebagai upaya untuk menjelaskan berbagai nilai lokal dan nasional yang tumbuh dan berkembang, berbentuk kepercayaan, tradisi dan hukum kebiasaan/adat, norma keagamaan, praktik masyarakat dan penegak hukum, serta tingkat kepercayaan masyarakat terhadap sistem hukum nasional. Di satu pihak, budaya hukum dapat menghambat dan di pihak lain dapat menjadi faktor pendorong efektivitas penegakan hukum.

Untuk memperoleh penjelasan seberapa jauh aktor intelektual dimungkinkan dapat diproses secara benar dan adil dalam konteks penegakan hukum Indonesia, perlu dilihat beberapa aspek relevan yang terkait dengan adanya budaya hukum yang menyelimuti keberadaan aktor intelektual dari tanggung jawab hukum. Hal tersebut antara lain, praktik kejahatan keluarga terorganisasi terselubung (*organized vengeance of family crime*), perbuatan harus konkret sehingga adanya pembiaran (*the act of omission versus commission*) dalam hukum adat, perekayasaan

penerapan hukum sebagai “kebijakan negara”, dan terakhir, nilai sesuatu yang harus dijunjung tinggi dan ada yang harus ditanam dalam-dalam yaitu melupakan dan maafkan (bahasa jawa: *mikul duwur mendem jero*) dan *sinten lan lalu pinten* yang membangun tradisi penegakan hukum diskriminatif.

Bisnis modern merupakan realitas yang sangat kompleks. Hal ini tidak hanya terjadi pada bisnis makro, namun juga mikro. Banyak faktor yang memengaruhi dan menentukan kegiatan berbisnis. Sebagai kegiatan sosial, bisnis dengan banyak cara terjalin dengan kompleksitas masyarakat modern. Karena bisnis merupakan kegiatan sosial, yang di dalamnya terlibat banyak orang, bisnis dapat dilihat sekurang-kurangnya dari tiga sudut pandang berbeda, antara lain: sudut pandang ekonomi, sudut pandang hukum, dan sudut pandang etika.

Ketertinggalan hukum, dibandingkan dengan etika, tidak terbatas pada masalah-masalah baru, misalnya, disebabkan perkembangan teknologi. Pada tahun 1985 di Indonesia terjadi kasus menggemparkan yang diberitakan di media massa internasional, tentang dibajaknya kaset rekaman yang memuat lagu-lagu artis kondang dan dibuat untuk tujuan amal. Pada saat itu perbuatan tersebut menurut hukum yang berlaku di Indonesia masih dimungkinkan, tetapi dari segi etika tentu tidak dibenarkan karena melanggar hak cipta. Dapat dimengerti bila reaksi di luar negeri terhadap pembajakan di Indonesia sangat tajam dan emosional.

Tanpa disadari, kasus pelanggaran etika bisnis merupakan hal yang biasa dan wajar pada masa kini. Secara tidak sadar, kita sebenarnya menyaksikan banyak pelanggaran etika bisnis dalam kegiatan berbisnis di Indonesia. Banyak hal yang berhubungan dengan pelanggaran etika bisnis yang sering dilakukan oleh para pebisnis yang tidak bertanggung jawab. Berbagai hal tersebut merupakan bentuk dari persaingan yang tidak sehat oleh para pebisnis yang ingin menguasai pasar. Selain untuk menguasai pasar, terdapat faktor lain yang juga memengaruhi para pebi-

nis untuk melakukan pelanggaran etika bisnis, antara lain untuk memperluas pangsa pasar, serta mendapatkan banyak keuntungan. Ketiga faktor tersebut merupakan alasan yang umum bagi para pebisnis melakukan pelanggaran etika dengan berbagai cara.

Pelanggaran etika yang sering dilakukan oleh pihak swasta, menurut Taufiequrachman Ruki (Ketua KPK Periode 2003-2007), adalah penyuapan dan pemerasan. Berdasarkan data Bank Dunia, setiap tahun di seluruh dunia sebanyak US\$1 triliun dihabiskan untuk suap. Dana itu diyakini telah meningkatkan biaya operasional perusahaan.<sup>220</sup>

Di bidang keuangan, banyak perusahaan yang melakukan pelanggaran etika. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Erni Rusyani, terungkap bahwa hampir 61.9% dari 21 perusahaan makanan dan minuman yang terdaftar di BEJ tidak lengkap dalam menyampaikan laporan keuangannya (*not available*).

Pelanggaran etika perusahaan terhadap pelanggannya di Indonesia merupakan fenomena yang sering terjadi. Contohnya adalah kasus pelezat masakan merek "A". Kehalalan "A" dipersoalkan Majelis Ulama Indonesia (MUI) pada akhir Desember 2000 setelah ditemukan bahwa pengembangan bakteri untuk proses fermentasi tetes tebu (*molase*), mengandung *bactosoytone* (nutrisi untuk pertumbuhan bakteri), yang merupakan hasil hidrolisa enzim kedelai terhadap biokatalisator *porcine* yang berasal dari pankreas babi.

Kasus lainnya, adalah produk minuman berenergi yang sebagian produknya diduga mengandung nikotin lebih dari batas yang diizinkan oleh Badan Pengawas Obat dan Minuman. Obat anti-nyamuk "H" yang dilarang beredar karena mengandung bahan berbahaya.

Pada kasus lain, suatu perusahaan di kawasan di Kalimantan melakukan sayembara untuk memburu hewan pongo. Hal ini dilakukan untuk

---

<sup>220</sup> Majalah Tempo, diterbitkan Sabtu, 05 Agustus 2006.

menghilangkan habitat hewan tersebut untuk digunakan sebagai lahan perkebunan sawit. Hal ini merupakan masalah bagi pemerintah dan dunia usaha, di mana suatu usaha dituntut untuk tetap melestarikan alam berdampingan dengan kegiatan usahanya.

Selain itu, pelanggaran juga dilakukan oleh suatu perusahaan di kawasan Jawa Barat. Perusahaan tersebut membuang limbah kawat dengan cara membakar kawat tersebut. Hal ini menyebabkan asap hitam pekat yang membuat orang mengalami sesak napas dan pusing saat menghirupnya. Perusahaan tersebut disinyalir tidak melakukan penyaringan udara saat pembakaran berlangsung. Hal ini dapat memengaruhi kesehatan masyarakat sekitar yang berdekatan dengan lokasi pabrik tersebut.

Contoh kasus lain, sebuah perusahaan yang merupakan pemasok resmi Petronas melakukan kecurangan bisnis dengan mengoplos solar menjadi minyak tanah dan menjualnya kepada masyarakat. Hal ini tentu menjelekkan nama baik Petronas. Selain itu hal ini juga menyebabkan konsumen Petronas tidak percaya lagi dengan produk-produk Petronas.

Contoh lain yang nyata, yang sering kita saksikan sendiri atau mungkin bahkan kita pernah mengalaminya sendiri saat membeli buah-buahan. Saat membungkus buah yang sudah dipilih, si pedagang menukarnya dengan buah-buahan yang tidak baik kualitasnya tanpa sepengetahuan pembeli. Atau kasus mengurangi timbangan. Alat timbangan dipasang benda yang dapat memberatkan timbangan. Hal ini menyebabkan hasil timbangan akan berkurang.

Tindak kecurangan lain misalnya pengoplosan bahan baku dalam pembuatan makanan kecil atau makanan ringan. Juga tindakan pemberian zat-zat berbahaya pada makanan kecil yang dijual. Banyak tindakan menyimpang yang dilakukan oleh pebisnis, baik kecil maupun besar, untuk mendapatkan keuntungan yang berlipat ganda tanpa memikirkan efek negatif yang akan terjadi. Hal ini pada akhirnya hanya akan menyebabkan kerugian pada konsumen, juga pada perusahaan itu sendiri. Ke-



percayaannya yang diberikan konsumen kepada perusahaan tersebut akan hilang, dan hanya akan membuat perusahaan tersebut kehilangan konsumennya. Kejujuran adalah aset penting bagi suatu perusahaan untuk melangsungkan kegiatan berbisnis.

Adapun pelajaran penting yang didapat dari hasil perbandingan model pengelolaan perusahaan di Jerman, Jepang, dan Singapura tersebut yang dapat menyempurnakan hukum perusahaan di Indonesia, yaitu

1. Jerman memiliki sistem *two-tier*. Sistem *two-tier* adalah sebuah sistem di mana di dalam suatu perusahaan terdapat 2 (dua) organ yang berwenang dalam pengelolaan perusahaan, yaitu Dewan Manajemen dan Majelis Penyelia.
2. Pemerintah Singapura menyediakan lapangan pekerjaan yang seluas-luasnya kepada masyarakatnya agar dapat menghasilkan dan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, salah satu caranya adalah dengan menerapkan *The 3MS*, yaitu *Medisave*, *Medishield*, dan *Medifund*. Program ini benar-benar diterapkan agar masyarakat terjamin kesehatannya, dan rakyat miskin dapat berobat tanpa dipungut bayaran apa pun.
3. Jepang membuat Dewan Keiretsu guna berpartisipasi untuk mengelola perusahaan memperluas keanggotaan Dewan Direksi, Dewan Keiretsu. Di Jepang juga dikenal konsep *kyosei* yang dipahami sebagai “hidup dan bekerja sama untuk kebaikan bersama”. Perusahaan dapat berkontribusi terhadap kebaikan bersama dengan berbagai cara, seperti menciptakan kesejahteraan sosial secara adil, damai, dan bersahabat.

### c. Pengelolaan Perusahaan yang Baik dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja

*Good Corporate Governance* adalah seperangkat peraturan yang mengatur hubungan antara antara pemegang saham, pengurus perusahaan,

pihak kreditur, pemerintah, karyawan serta pemegang kepentingan internal dan eksternal lainnya yang berkaitan dengan hak-hak dan kewajiban mereka, atau dengan kata lain, suatu sistem yang mengatur dan mengendalikan perusahaan.<sup>221</sup> *Good Corporate Governance* didefinisikan sebagai perangkat aturan dan prinsip, antara lain: *fairness, transparency, accountability, dan responsibility* yang mengatur hubungan antar pemegang saham, manajemen, direksi dan komisaris, kreditur, karyawan serta *stakeholders* lainnya yang berkaitan dengan hak dan kewajiban masing-masing pihak.<sup>222</sup>

Prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tersebut dapat diterapkan dan diimplementasikan dalam sebuah perusahaan dengan cara-cara yang berbeda, masing-masing yaitu<sup>223</sup>

1. *Transparency*;  
Informasi umum yang disediakan oleh perusahaan, yaitu mengenai peraturan perusahaan, visi dan misi, target setiap divisi, serta tugas dan tanggung jawab masing-masing.
2. *Accountability*;  
Misalnya, setiap karyawan ditempatkan sesuai dengan kemampuan dan kompetensi yang mereka miliki.
3. *Responsibility*;  
Selain taat terhadap setiap hukum dan undang-undang yang berlaku, perusahaan juga turut melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) dengan berkontribusi memberikan bantuan sosial kepada masyarakat sekitar.

---

<sup>221</sup> FCGI, *Op.cit.*, hal. 20.

<sup>222</sup> I.N. Tjager, F.A. Alijoyo, H. Djemat dan B. Soembodo, *Corporate Governance: Tantangan dan Kesempatan Bagi Komunitas Bisnis Indonesia*, (Jakarta: Prenhallindo, 2003).

<sup>223</sup> Ita Octavia dan Maria Praptiningsih, "Penerapan Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness pada Perusahaan Keluarga PT. Mitra Cimalati Indonesia, Cilacap – Jawa Tengah", *Jurnal Agora*, Vol. 2, No. 1, 2014, hal. 2-5.

4. *Independency;*

Dalam operasional perusahaan sehari-hari, anggota keluarga memiliki peran yang lebih dominan daripada karyawan lainnya. Hal ini dikarenakan pengawasan dan pengambilan keputusan dilakukan oleh pemegang posisi puncak dalam perusahaan (*top level management*) dan posisi tersebut sebagian besar diduduki oleh anggota keluarga.

5. *Fairness.*

Perusahaan memberikan kesempatan dan kebebasan kepada seluruh bagian dalam perusahaan untuk memberikan saran dan masukan bagi perusahaan. Hak untuk memberikan masukan bagi perusahaan tidak hanya dimiliki oleh pemegang saham, tetapi tenaga kerja juga memiliki hak untuk menyampaikan saran bagi perusahaan.

Dengan demikian, tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) merupakan bagian dari manajemen risiko yang baik. Hal ini memberikan arahan dari *top-level* manajemen untuk dapat menyelesaikan masalah dan isu sehingga masalah tersebut dapat segera ditangani.<sup>224</sup> Selain itu, tata kelola perusahaan juga merupakan elemen kunci bagi peningkatan kepercayaan investor, peningkatan daya saing, dan peningkatan pertumbuhan ekonomi.<sup>225</sup> Perusahaan yang dikelola dengan baik akan berdampak baik bagi bisnis karena akan memaksimalkan laba, memperbarui strategi, menciptakan lapangan kerja, membantu

---

<sup>224</sup> D. Causey, "The Worth of Good Corporate Governance", *Community Banker*, 2008, hal. 50-52.

<sup>225</sup> Z. Todorovic dan I. Todorovic, "Compliance with Modern Legislation of Corporate Governance and Its Implementation in Companies", *Montenegrin Journal of Economics*, 2012, hal. 309-318.

perkembangan para pekerja, dan memfasilitasi kepentingan semua *stakeholders*, termasuk *shareholders*, pekerja, konsumen, *supplier*, dan masyarakat.<sup>226</sup> Dengan kata lain, perusahaan yang dikelola yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja.

Tidak bisa dipungkiri bahwa perkembangan sebuah perusahaan sangat bergantung kepada tenaga kerja yang dimilikinya.<sup>227</sup> Seharusnya, berkembangnya perusahaan juga dapat mengembangkan tenaga kerja tersebut. Akan tetapi, yang menjadi dilema para tenaga kerja bahwa dirinya sebagai pekerja selalu tidak dihargai sebagaimana mestinya. Pemberi kerja selaku pengusaha dan pemilik perusahaan selalu mengeksploitasi tenaga kerja yang dimilikinya tersebut. Dalam hubungan tenaga kerja dengan pihak pemberi kerja, sering kali terjadi permasalahan-permasalahan kompleks, seperti misalnya upah, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, dan lain-lain.

Menurut Darwan Prints, hubungan kerja dapat berlangsung untuk waktu tidak tertentu dan untuk jangka waktu tertentu.<sup>228</sup> Pihak pengusaha atau pemberi kerja sering kali mempekerjakan tenaga kerja dengan memanfaatkan tenaganya secara berlebihan dan memberi upah yang sangat

---

<sup>226</sup> C.E. Aronoff dan John L. Ward, *Family Business Governance*, (New York: The Family Business Consulting Group Publication, 2011).

<sup>227</sup> Andrew F. Sikula, *Personel Administration and Human Resource Management*, (Santa Barbara, New York: John Wiley & Sons, Inc., 1981), hal. 145 menyatakan bahwa Tujuan sebuah organisasi atau perusahaan secara ideal adalah untuk mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya dalam persaingan yang akan semakin berat dan ketat bersamaan dengan pelaksanaan konsep perdagangan bebas saat ini. Tujuan tersebut dalam realitanya hanya mungkin dapat diwujudkan melalui kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya dalam melaksanakan kegiatan bisnis sehingga organisasi atau perusahaan dapat memperoleh laba secara berkelanjutan. Dengan demikian perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang tidak dapat dipisahkan dengan perencanaan bisnis”.

<sup>228</sup> Darwan Prints, *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000), hal. 14.

kecil. Dalam hal ini, pemerintah telah mengeluarkan berbagai peraturan perundang-undangan untuk melindungi pihak yang lemah yaitu pihak tenaga kerja/buruh.<sup>229</sup>

Kaitan peningkatan kesejahteraan tenaga kerja tersebut dengan *Good Corporate Governance* adalah bahwa setiap perusahaan yang menjalankan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik dengan benar, jarang melakukan pelanggaran-pelanggaran hak-hak terhadap tenaga kerja. Dengan kata lain, perusahaan yang sudah paham dan melaksanakan seluruh prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* tidak akan mengeksploitasi tenaga kerja yang dimilikinya sebagai ujung tombak perusahaan dalam mencari keuntungan.

Tenaga kerja sebagai ujung tombak perusahaan dalam mencari keuntungan harus diperhatikan kesejahteraannya. Kesejahteraan tenaga kerja merupakan bagian dari pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) karena di dalam *Good Corporate Governance* berbicara mengenai *Capital, Management, dan Resources*, dan salah satu *primary resources* adalah tenaga kerja itu sendiri sebagai karyawan tempat dirinya bekerja.

Berikut akan dibahas mengenai hubungan pengelolaan perusahaan yang baik dengan upaya peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, tenaga kerja sebagai pemangku kepentingan utama (*primary stakeholder*) dalam pengelolaan perusahaan, tenaga kerja sebagai mitra strategis pemegang saham, hak setiap orang mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak, dan kesejahteraan tenaga kerja yang memengaruhi stabilitas hukum perusahaan.

---

<sup>229</sup> Zainal Asikin, *Dasar-Dasar Hukum Perburuhan*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993), hal. 5, menyatakan bahwa: "Perlindungan hukum dari kekuasaan majikan terlaksana apabila peraturan perundang-undangan dalam bidang perburuhan yang mengharuskan atau memaksa majikan bertindak seperti dalam perundang-undangan tersebut benar-benar dilaksanakan semua pihak karena keberlakuan hukum tidak dapat diukur secara yuridis saja, tetapi diukur secara sosiologis dan filosofis".

## 1. Hubungan Pengelolaan Perusahaan yang Baik (Good Corporate Governance) Dengan Upaya Peningkatan Kesejahteraan Tenaga Kerja

Hubungan tenaga kerja dengan perusahaan ibarat suatu “tim orkestra”, saling mendukung, saling membutuhkan, tidak terpisahkan, di mana ada perusahaan di sana tentunya ada tenaga kerja. Dengan kata lain, pengusaha dan tenaga kerja ibarat “jiwa dan raga”, pengusaha sebagai jiwanya dalam menentukan visi dan misi perusahaan, dan tenaga kerja sebagai raganya yang bekerja untuk mewujudkan visi dan misi yang telah ditentukan tersebut. Perusahaan menyediakan teknologi serta mesin produksi, dan tenaga kerja-lah yang mengoperasionalkannya, sehingga keluar produk yang memiliki nilai jual di pasaran. Tenaga kerja dibutuhkan dalam suatu perusahaan karena merupakan aset penggerak perusahaan yang memberikan dampak langsung terhadap kesuksesan suatu perusahaan.

Dengan *mindset* “jiwa dan raga”, berarti sebenarnya ketergantungan kedua belah pihak sangat besar dalam menggapai kesuksesan bersama, namun terlalu banyak kepentingan lain yang merusak hubungan tersebut. Sampai saat ini, banyak pihak yang melakukan intervensi yang arahnya memanfaatkan kesinergian antara jiwa dan raga (pengusaha dan tenaga kerja), sehingga sangat dibutuhkan suatu aturan main yang dapat membangkitkan *trust* kedua belah pihak yang disebut *Good Corporate Governance* yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, *responsibility*, *independence*, dan *fairness*.

Kaitan antara perusahaan selaku pemberi kerja dan tenaga kerja selaku pekerja dengan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik adalah bahwa perusahaan membutuhkan tenaga kerja untuk menjalankan perusahaan dalam mencapai tujuan visi dan misinya yang berbentuk profit/laba, sedangkan tenaga kerja membutuhkan pekerjaan bagi kelangsungan kehidupannya dan mencari peluang memperbaiki ekonomi kehidupannya untuk masa depan yang lebih baik dan kehidupan yang

bahagia sejahtera. Apabila dikaitkan dengan pengelolaan perusahaan yang baik, perlu diperhatikan unsur keseimbangan dan keadilan antara kedua belah pihak, yaitu perusahaan dan tenaga kerja. Perusahaan harus menjadikan tenaga kerja sebagai aset perusahaannya, dan tenaga kerja harus benar-benar memberikan perhatian dan loyalitasnya di mana di antara kedua belah pihak harus menunjukkan sikap transparansi, akuntabilitas, *responsibility* (tanggung jawab), *independence* (kemandirian) dalam keprofesionalisme dan keadilan.

Adapun contoh kasus mengenai kegagalan penerapan *Good Corporate Governance* dalam upaya peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, antara lain:

1. Kasus pembobolan Bank BNI yang terungkap pada tahun 2013;

“Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali menempatkan dana sebesar Rp195 miliar di BNI Cabang Pembantu Radio Dalam, Jakarta Selatan. Agus Salim selaku Kepala Cabang Pembantu BNI Radio Dalam lantas memindahbukukan dana tersebut ke Rekening Faisal Amsir sebesar Rp50 miliar dan ke rekening Dedy Suryawan sebesar Rp1445 miliar.

Bank BPD Bali ini menyetorkan dana itu untuk fasilitas *on-call deposit*. Sebagaimana diketahui, perangkat perbankan berupa *on-call deposit* merupakan deposito berjangka waktu pendek, antara lain satu hari dan seminggu. Selain bisa cepat dicairkan, fasilitas ini juga menghasilkan bunga lumayan besar: sekitar 7% bunga ini lebih besar ketimbang bunga deposito biasa ataupun giro bank yang berbunga sebesar 3%.

Tapi, ada dugaan, BPD Bali mengambil fasilitas *on-call deposit* bukan sekadar lantaran besarnya bunga dan cepatnya uang bisa dicairkan kembali. Ada kemungkinan, BPD Bali hendak

menanamkan dana di Bank BNI Cabang Pembantu Jalan Radio Dalam karena *relationship* alias hubungan kedekatan dengan pejabat Bank BNI. Selain itu, pihak Bank BNI Cabang Pembantu itu juga memang membutuhkan dana besar untuk mencapai target perolehan dana. Yang kemudian terjadi, BPD Bali mengirim dana Rp195 miliar ke Bank BNI Cabang Pembantu Radio Dalam. Tentu saja pengiriman itu lebih dahulu melalui kliring dari Bank Indonesia dan kemudian ke Bank BNI Pusat.

Ternyata tak lama setelah dana Rp195 miliar mengendap di Kantor Cabang Pembantu Bank BNI Radio Dalam, uang itu secepatnya dikuras Agus Salim. Sepertinya Agus yang dikabarkan punya empat orang istri belum sempat memikirkan untuk apa uang itu. Agus langsung mengakui perbuatannya. Beberapa pegawai di Kantor Cabang Pembantu Bank BNI Radio Dalam mengaku tidak menyangka Agus melakukan perbuatan kasar yang berakibat fatal itu. Penampilan Agus sehari-hari seperti biasa-biasa saja, tak pernah neko-neko".<sup>230</sup>

Hubungannya dengan kesejahteraan karyawan, bahwa seorang karyawan yang hidupnya dipenuhi dengan tuntutan hidup karena punya banyak istri, jelas dapat membuat karyawan tersebut gelap mata, dan menghalalkan segala cara untuk mendapatkan uang dengan cepat.

---

<sup>230</sup> Putusan Mahkamah Agung RI No. 2577K/Pid.Sus/2009 tertanggal 14 April 2010. Dalam amar putusan disebutkan terpidana Faisal Amsir dihukum 6 (enam) tahun penjara dan denda sebesar Rp250 juta, dengan ketentuan apabila denda tidak dibayar, maka Terdakwa dikenakan hukuman pengganti berupa pidana kurungan selama 3 (tiga) bulan. Sebelumnya, Putusan Pengadilan Tinggi DKI Jakarta membebaskan Terpidana Faisal Amsir.

Lihat juga: Majalah *Tempo*, "Pembobol Dana BNI Terima Rp50 Miliar", diterbitkan Jumat, 29 Agustus 2008.



2. Kisruh yang terjadi pada BUMI-Bakrie dan sengketa berkepanjangan di PT. Sumalindo Lestari Jaya.

“Masih banyak emiten dan perusahaan publik di Indonesia yang belum memenuhi standar tata kelola dan pengembangan kebijakan dan peningkatan praktik *Good Corporate Governance* seperti diatur dalam Peraturan BAPEPAM-LK. Salah satu indikasinya, banyak konflik bermunculan di antara para pemegang saham, dan kasus pelanggaran hukum yang menimpa emiten dan perusahaan publik.

Berbeda dengan kasus BUMI, Plc., yang melibatkan sengketa antar-pemegang saham besar (Bakrie, Samin Tan, dan Rothschild). Kasus PT. Sumalindo Lestari Jaya adalah contoh perseteruan antara Pemegang Saham mayoritas (Sampoerna dan Sunarko) dengan pemegang saham minoritas (Deddy Hartawan Jamin). Dalam laporan tahunan Sumalindo pada 2012, mereka menguasai lebih dari 840 ribu hektar hutan alam dan 73 ribu hektar Hutan Tanaman Industri (HTI). Sumalindo menguasai lebih dari 30% pasar Indonesia. Bahkan di tingkat dunia, ia termasuk lima besar produsen kayu. Namun begitu, sudah lima tahun belakangan Sumalindo tak pernah membukukan keuntungan. Malahan harga saham perusahaan raksasa tersebut, yang pada 2007 senilai Rp4.800, pada 2012 terjun bebas di kisaran Rp100.

Karena berbagai langkah untuk mencari kejelasan selalu kandas, Deddy Hartawan Jamin, selaku Pemegang Saham Minoritas pun mengajukan permohonan untuk mengecek pembukuan rugi-laba perusahaan. Deddy sejatinya memiliki hak untuk melakukan pemeriksaan terhadap kinerja dan pembukuan perusahaan. Kenyataan bahwa selalu kalah dalam *voting*,

Deddy pun mengajukan gugatan ke Pengadilan Negeri Jakarta Selatan. Ada dua hal yang dituntutnya, yakni audit terhadap pembukuan perusahaan dan bidang industri kehutanan. Hasilnya, pada 9 Mei 2011 Majelis Hakim PN Jakarta Selatan mengabulkan permohonan tersebut. Atas putusan pengadilan negeri itu pun, pihak manajemen Sumalindo mengajukan kasasi ke Mahkamah Agung (MA). Namun pada 12 September 2012, Mahkamah Agung menolak kasasi yang diajukan Sumalindo. Namun, hingga kini keputusan dari MA tersebut belum diketik dan akses terhadap pembukuan itu belum juga diberikan".<sup>231</sup>

Berdasarkan kedua contoh kasus tersebut di atas, penerapan atau implementasi *Good Corporate Governance* di dalam perusahaan sangat positif bagi pertumbuhan perusahaan ke depannya. Tujuan penerapan *Good Corporate Governance*, antara lain:

1. Mengoptimalkan pemberdayaan sumber daya ekonomis dari sebuah usaha;
2. Melindungi kepentingan pemegang saham dan memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya;
3. Meningkatkan iklim investasi nasional;
4. Memperbesar keuntungan secara nasional dari sebuah usaha yang dikelola secara baik. Pencapaian prestasi yang lebih baik dan penghematan sumber daya dan modal secara ekonomis akan meningkatkan produktivitas dalam negeri ketika bersaing di pasar internasional.

---

<sup>231</sup> Harian *Republika*, "Pakar Hukum: Putusan Pengadilan Kasus Sumalindo Harus Transparan", diterbitkan Selasa, 5 November 2013.

Penerapan *Corporate Governance* yang efektif dapat memberikan kontribusi yang penting dalam memperbaiki kondisi perekonomian, serta menghindari krisis dan kegagalan serupa di masa depan. Sebaliknya, *Corporate Governance* yang tidak efektif merupakan penyebab terjadinya krisis ekonomi dan kegagalan pada banyak perusahaan.

Dalam melaksanakan *Corporate Governance*, menurut Forum of Corporate Governance in Indonesia (FCGI), ada beberapa manfaat yang diperoleh, antara lain:

1. Meningkatkan kinerja perusahaan melalui terciptanya proses pengambilan keputusan yang lebih baik, meningkatkan efisiensi operasional perusahaan, serta lebih meningkatkan pelayanan kepada *stakeholders*;
2. Mempermudah diperolehnya dana pembiayaan yang lebih murah dan tidak *rigid* (karena faktor kepercayaan) yang pada akhirnya akan meningkatkan *corporate value*;
3. Mengembalikan kepercayaan investor untuk menanamkan modalnya di Indonesia;
4. Pemegang saham akan puas dengan kinerja perusahaan karena sekaligus akan meningkatkan *shareholder value* dan dividen."

Dari tujuan dan manfaat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan yang menerapkan *Good Corporate Governance* akan selalu melindungi kepentingan pemegang saham, dan pihak-pihak yang terkait dalam pengelolaan perusahaan akan selalu melaksanakan kegiatan perusahaan, secara efektif dan efisien untuk meningkatkan perekonomian perusahaan dan pada akhirnya akan meningkatkan kepercayaan publik kepada perusahaan tersebut sehingga dapat memperluas jangkauan bisnis dan memperluas pangsa pasar tenaga kerja.

## 2. Tenaga Kerja Sebagai Pemangku Kepentingan Utama (Primary Stakeholder) dalam Pengelolaan Perusahaan

*Stakeholder* merupakan suatu individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat, baik secara keseluruhan maupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap perusahaan dan mempunyai kekuasaan, legitimasi, dan kepentingan terhadap perusahaan. *Stakeholder* sendiri terbagi menjadi 2 (dua) bagian:<sup>232</sup>

*Primary Stakeholders* merupakan pihak-pihak yang mempunyai kepentingan secara ekonomi terhadap perusahaan dan menanggung segala risiko, seperti investor, kreditor, tenaga kerja, komunitas lokal. Namun, di sisi lain pemerintah juga termasuk ke dalam golongan *primary stakeholders*. Walaupun tidak secara langsung mempunyai hubungan secara ekonomi, hubungan di antara keduanya lebih bersifat non-kontraktual;

*Secondary stakeholders* di mana sifat hubungan keduanya saling memengaruhi, tetapi kelangsungan hidup perusahaan secara ekonomi tidak ditentukan oleh *stakeholder* jenis ini. Contoh *secondary stakeholders* adalah media dan kelompok kepentingan seperti lembaga sosial masyarakat, serikat buruh, dan sebagainya. Perkembangan teori *stakeholders* membawa perubahan terhadap indikator kesuksesan perusahaan. Hal tersebut tercermin dengan munculnya paradigma *Triple Bottom Line*.

---

<sup>232</sup> M.B.E. Clarkson, *A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*, *Academy of Management Review*, 1995, 20 (1), hal. 92-117.

Pekerja dan pengusaha terlibat dalam hubungan penting yang memengaruhi kinerja perusahaan. Ada aspek dasar ekonomi asosiasi mereka: Pekerja menyediakan tenaga kerja bagi perusahaan, dan pengusaha memberikan kompensasi kepada pekerja atas kontribusi keterampilan dan produktivitas mereka. Tenaga kerja amat penting. Bisnis tidak dapat beroperasi tanpa tenaga kerja untuk membuat produk, memberikan layanan, pemasaran untuk pelanggan, menjalankan organisasi secara internal, dan merencanakan masa depan. Pada saat yang sama, tenaga kerja menggantungkan diri kepada perusahaan mata pencaharian mereka, dan lebih jauh lagi, termasuk jaringan persahabatan, rekreasi, kesehatan, tabungan pensiun, bahkan diri mereka. Karena pentingnya hubungan kedua belah pihak, sehingga pengelolaannya harus hati-hati, dengan pertimbangan baik demi kewajiban hukum dan etika.<sup>233</sup>

Gospel dan Pendleton mengatakan bahwa *Corporate Governance* berurusan dengan hubungan antara *capital*, *management* dan *labour*. Suatu cara berpikir yang realistis tentang *Corporate Governance* bahwa: "Adalah suatu kemustahilan untuk mengerti tujuan perusahaan dan memikirkan bagaimana untuk meningkatkan nilai tambahnya tanpa mengikutsertakan tenaga kerja dalam rencana tersebut". Jelas, kepentingan tenaga kerja tidak dapat dilayani dengan baik jika pengelolaan perusahaan direduksi menjadi pembicaraan antara manajemen dan modal. Sebagaimana Jacoby telah membuktikan, partisipasi angkatan kerja atas *Corporate Governance* dapat membuat perbedaan radikal terhadap bagaimana para pekerja diperlakukan oleh perusahaan. Partisipasi tenaga kerja dapat merujuk pada berbagai cara dimana tenaga kerja dapat berpartisipasi dalam pengambilan keputusan

---

<sup>233</sup> Anne T. Lawrence dan James Weber, *Business and Society*, (Singapura: McGraw-Hill, 2011), hal. 363-364.

utama untuk hal-hal yang memengaruhi kehidupan mereka dalam bekerja dan lingkungan.<sup>234</sup>

Tujuan dari berbisnis merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh para pelaku bisnis dari usaha yang mereka lakukan, dan merupakan cerminan dari berbagai hasil yang diharapkan bisa dilakukan oleh bagian-bagian organisasi perusahaan yang akan menentukan kinerja perusahaan dalam jangka waktu panjang. Secara umum, tujuan dari bisnis adalah menyediakan produk berupa barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen serta memperoleh keuntungan dari aktivitas yang dilakukan. Tentu saja tanpa menggalang tenaga kerja sebagai salah satu pemangku kepentingan primer dalam menggapai tujuan, bisnis ini akan menjadi mustahil, sehingga kerja sama antara pengusaha dan tenaga kerja secara bipartit harus terus ditingkatkan hingga mencapai *mutual benefit* seperti yang di-mandatkan dalam filosofisnya oleh Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 40 ayat (1) Perluasan kesempatan kerja di luar hubungan kerja dilakukan melalui penciptaan kegiatan yang produktif dan berkelanjutan dengan mendayagunakan potensi sumber daya alam, sumber daya manusia, dan teknologi tepat guna; dan ayat (2) Penciptaan perluasan kesempatan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dilakukan dengan pola pembentukan dan pembinaan tenaga kerja mandiri, penerapan sistem padat karya, penerapan teknologi tepat guna, dan pendayagunaan tenaga kerja sukarela atau pola lain yang dapat mendorong terciptanya perluasan kesempatan kerja. Artinya, perusahaan harus memberikan kesempatan bagi peningkatan kapasitas produktivitas tenaga kerja.

---

<sup>234</sup> Michael Lower, *Employee Participation in Governance, A Legal and Ethical Analysis*, (New York: Cambridge University Press, 2010), hal. 98-103.

### 3. Tenaga Kerja Sebagai Mitra Strategis Pemegang Saham

Tenaga kerja sebagai mitra strategis, maksudnya antara pemegang saham dan tenaga kerja mempunyai tujuan yang sama yaitu sama-sama mencari keuntungan di dalam perusahaan. Mempunyai tujuan yang sama, artinya saling membutuhkan satu sama lain (*mutual beneficiary*).

Hubungan antara pengusaha dan pekerja yang disebut dengan hubungan industrial diharapkan dapat menjadi hubungan yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan. Pengusaha dan pekerja harus punya perasaan bahwa perusahaan adalah masa depan mereka berdua. Si pekerja, yang bekerja di perusahaan, mempunyai masa depan. Jadi, dia bukan hanya sebagai alat produksi, tetapi memang punya masa depan di sana. Demikian juga si pengusaha membangun perusahaan karena dia punya masa depan di sana. Jadi ada harmonisasi pemahaman yang sama terhadap perusahaan sehingga mereka sama-sama produktif, memiliki inovasi dan motivasi kerja.

Dinamis artinya suatu ketika kemungkinan mereka berbeda pendapat. Yang satu ingin investasinya lebih besar, sedangkan yang satu ingin pendapatannya lebih besar. Tetapi di dalam *dinamisasi* tersebut khususnya pada saat berunding terjadi negosiasi. Ujungnya harus berkeadilan. Artinya, pengusaha harus berlaku adil pada pekerjanya. Pekerja juga harus adil dalam memperlakukan dirinya. Pekerja mempunyai hak azasi pekerja, tetapi juga mempunyai kewajiban azasi pekerja. Hak dan kewajiban azasi pekerja harus dikembangkan di perusahaan, sehingga produktivitas tenaga kerja dan produksi perusahaan meningkat terus. Ini yang harus dilakukan. Memang problematika saat ini banyak pengusaha yang tidak memahami itu, sehingga mereka melihat para pekerja sebagai kendala, tantangan, musuh, lawan. Di situ akan tampak terjadi benturan karena dia melihat pekerja sebagai halangan, kendala, ganjalan dalam kemajuan perusahaan. Itu jadi masalah besar.

Perusahaan yang tidak profesional adalah perusahaan yang dibangun bukan karena profesi, tapi dibangun hanya untuk mengembangkan modal, mencari keuntungan semata. Perusahaan yang profesional akan menghargai profesi orang lain, termasuk pekerja. Profesi sebagai tujuan akhir sehingga sama-sama maju. Yang tidak profesional justru hanya ingin asetnya berkembang terus, menghasilkan untung besar, tanpa menghiraukan bagaimana lingkungan, pekerja, dan masa depannya.

Prinsip tenaga kerja sebagai mitra strategis pemegang saham hanya bisa dilakukan apabila terbangun "trust" antara pihak pengusaha dan pekerja dalam sistem *good governance* yang terarah dan terukur. Oleh karena itu, masalah internal perusahaan secara murni dapat dibangun dan ditingkatkan secara bipartit saja melalui pendidikan dan *trust* berdasarkan azas kekeluargaan dan gotong-royong.

#### **4. Hak Setiap Orang Mendapatkan Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak**

Pekerjaan dan penghidupan yang layak merupakan hak bagi setiap warga negara yang terkandung secara implisit, baik pada Pembukaan UUD 1945 maupun pada Pasal 27, Pasal 28, dan Pasal 29 yang mengatur tentang kedudukan hukum tiap warga negara.<sup>235</sup> Hal inilah yang menurut Soetrisno PH merupakan bagian dari cita-cita positif Pancasila.<sup>236</sup>

---

<sup>235</sup> Andi Mappetahang Fatwa, *Potret Konstitusi Pasca Amandemen UUD 1945*, (Jakarta: Kompas, 2009), hal. xii.

<sup>236</sup> Demokrasi ekonomi yang menjadi dasar dan tujuan untuk tercapainya masyarakat yang adil dan makmur material dan spiritual berdasarkan Pancasila mempunyai cita-cita positif dan negatif sebagai berikut: 1) Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas azas kekeluargaan (Pasal 33 ayat (1) UUD 1945); 2) Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara (Pasal 33 ayat (2) UUD 1945); 3) Bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan sebesar-besarnya untuk kemakmuran rakyat (Pasal 33 ayat (3) UUD 1945); 4) Sumber-sumber kekayaan dan keuangan negara



Dengan demikian, pekerjaan dan penghidupan yang layak wajib disediakan oleh Pemerintah, karena merupakan hak bagi setiap warga negara sebagai perintah Pasal 27 ayat (2) UUD 1945. Ketentuan tersebut memuat pengakuan dan jaminan bagi semua orang untuk mendapatkan pekerjaan dan mencapai tingkat kehidupan yang layak bagi kemanusiaan.

Timbul pertanyaan dari frasa “penghidupan yang layak” yang terdapat pada Pasal 27 ayat (2) UUD 1945, yaitu "Apa ukuran layak bagi masyarakat Indonesia?" Ukuran layak bagi masyarakat Indonesia, atau dengan kata lain disebut standar Kebutuhan Hidup Layak (KHL) adalah dasar penetapan upah minimum. Komponen KHL merupakan komponen-komponen pemenuhan kebutuhan hidup sehari-hari yang dibutuhkan seorang pekerja lajang selama satu bulan. KHL adalah standar kebutuhan yang harus dipenuhi oleh seorang pekerja/buruh lajang untuk dapat hidup layak baik secara fisik, non-fisik dan sosial, untuk kebutuhan selama 1 (satu) bulan. Sejak Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan (selanjutnya disebut UU Ketenagakerjaan) dikeluarkan, Pemerintah menetapkan standar KHL sebagai dasar dalam penetapan upah minimum yang diatur dalam Pasal 88 ayat (4), yang menyatakan bahwa: “Pemerintah menetapkan upah minimum sebagaimana dimaksud

---

dipergunakan dengan permufakatan lembaga-lembaga Perwakilan Rakyat, serta pengawasan terhadap kebijaksanaannya ada pada lembaga-lembaga Perwakilan Rakyat pula (Pasal 23 ayat (1) s/d (5) UUD 1945); 5) Warga Negara memiliki kebebasan dalam memilih pekerjaan yang dikehendaki serta mempunyai hak akan pekerjaan dan penghidupan yang layak (Pasal 27 ayat (2) UUD 1945); 6) Hak milik perorangan diakui dan pemanfaatannya tidak boleh bertentangan dengan kepentingan masyarakat (Penafsiran Analogi Pasal 6 Undang-Undang No. 5 Tahun 1960); 7) Potensi, inisiatif, dan daya kreasi setiap warga negara dikembangkan sepenuhnya dalam batas-batas tidak merugikan kepentingan umum (Tersirat dalam Pembukaan UUD 1945); 8) Fakir miskin dan anak-anak yang terlantar dipelihara oleh Negara (Pasal 34 UUD 1945). Sumber: Komentar terhadap ciri-ciri positif dan negatif tersebut dapat dilihat dalam Soetrisno PH., *Dasar-Dasar Ilmu Negara*, BPFE, UGM, 1981, Bab III.

dalam ayat (3) huruf a berdasarkan kebutuhan hidup layak dan dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi”.

Dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, terdapat istilah Kajian Hidup Layak Lajang (KHL) yang dihitung menurut komponen kebutuhan hidup. Setiap tahun dewan pengupahan daerah yang terdiri dari komponen pemerintah, pengusaha, dan pekerja serta ahli dari akademisi diturunkan untuk mensurvei harga di pasar dan memberikan pendapat mengenai angka Upah Minimum yang layak.

Peraturan mengenai KHL diatur dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Pembahasan lebih dalam mengenai ketentuan KHL diatur dalam keputusan menteri. Adapun keputusan menteri dimaksud adalah Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. PER-17/MEN/VIII/2005 tentang Komponen dan Pentahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak (PERMEN 17/2005). Namun, PERMEN 17/2005 tersebut direvisi oleh Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak (PERMEN 13/2012). Jumlah jenis kebutuhan yang semula 46 jenis dalam PERMEN No. 17 Tahun 2005 menjadi 60 jenis KHL dalam PERMEN 13/2012.

Adapun penambahan jenis KHL dalam Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 13 Tahun 2012, yaitu<sup>237</sup>

1. Ikat pinggang;
2. Kaos kaki;
3. Deodoran 100 ml/g;
4. Setrika 250 watt;
5. *Rice cooker* ukuran ½ liter;

---

<sup>237</sup> Bandingkan: Lampiran I Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. PER-17/MEN/VIII/2005 tentang Komponen dan Pentahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak.

6. Celana pendek;
7. Pisau dapur;
8. Semir dan sikat sepatu;
9. Rak piring *portable* plastik;
10. Sabun cuci piring (colek) 500 gr per bulan;
11. Gayung plastik ukuran sedang;
12. Sisir;
13. Bolpoin/pensil;
14. Cermin 30x50 cm.

Selain penambahan 14 jenis baru KHL tersebut, juga terdapat penyesuaian/penambahan jenis kualitas dan kuantitas KHL serta perubahan jenis kebutuhan. Adapun komponen yang termasuk dalam standar KHL yaitu<sup>238</sup>

1. Makanan dan minuman (11 *items*);
2. Sandang (13 *items*);
3. Perumahan (26 *items*);
4. Pendidikan (2 *items*);
5. Kesehatan (5 *items*);
6. Transportasi (1 *items*);
7. Rekreasi dan tabungan (2 *items*).

Selengkapnya mengenai komponen-komponen Kebutuhan Hidup Layak (KHL) berdasarkan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak, sebagai berikut:

---

<sup>238</sup> Lebih lanjut lihat: Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak.

**Tabel 1.**  
**Komponen-komponen Standar Kebutuhan Hidup Layak (KHL)**

No.	KOMPONEN	KUALITAS/ KRITERIA	JUMLAH KEBUTUHAN
<b>I</b>	<b>MAKANAN DAN MINUMAN</b>		
1	Beras Sedang	Sedang	10 kg
2	Sumber Protein: a. Daging b. Ikan Segar c. Telur Ayam	Sedang Baik Telur Ayam Ras	0,75 kg 1,2 kg 1 kg
3	Kacang-kacangan: Tempe/ Tahu	Baik	4,5 kg
4	Susu Bubuk	Sedang	0,9 kg
5	Gula Pasir	Sedang	3 kg
6	Minyak Goreng	Curah	2 kg
7	Sayuran	Baik	7,2 kg
8	Buah-Buahan (setara Pisang/ Pepaya)	Baik	7,5 kg
9	Karbohidrat lain (setara Tepung Terigu)	Sedang	3 kg
10	Teh atau Kopi	Celup/Sachet	2 Dus isi 25 = 75 gr
11	Bumbu-bumbuan	Nilai 1 s/d 10	15%
<b>II</b>	<b>SANDANG</b>		
12	Celana Panjang/Rok/Pakaian Muslim	Katun/Sedang	6/12 Potong
13	Celana Pendek	Katun/Sedang	2/12 Potong
14	Ikat Pinggang	Kulit Sintetis, Polos, Tidak Branded	1/12 Buah
15	Kemeja Lengan Pendek/ Bluse	Setara Katun	6/12 Potong
16	Kaos Oblong/BH	Sedang	6/12 Potong
17	Celana Dalam	Sedang	6/12 Potong

18	Sarung/Kain Panjang	Sedang	1/12 Helai
19	Sepatu	Kulit Sintetis	2/12 Pasang
20	Kaos Kaki	Katun, Polyester, Polos, Sedang	4/12 Pasang
21	Perlengkapan Pembersih Sepatu a. Semir Sepatu b. Sikat Sepatu	Sedang Sedang	6/12 Buah 1/12 Buah
22	Sandal Jepit	Karet	2/12 Pasang
23	Handuk Mandi	100 cm x 60 cm	2/12 Potong
24	Perlengkapan Ibadah a. Sajadah b. Mukena c. Peci, dll.	Sedang Sedang Sedang	1/12 Potong 1/12 Potong 1/12 Potong
<b>III</b>	<b>PERUMAHAN</b>		
25	Sewa Kamar	Dapat menampung jenis KHL Lainnya	1 Bulan
26	Dipan/Tempat Tidur	No. 3, Polos	1/48 Buah
27	Perlengkapan Tidur a. Kasur Busa b. Bantal Busa	Busa Busa	1/48 Buah 2/36 Buah
28	Seprei dan Sarung Bantal	Katun	2/12 Set
29	Meja dan Kursi	1 Meja/4 Kursi	1/48 Set
30	Lemari Pakaian	Kayu Sedang	1/48 Buah
31	Sapu	Ijuk Sedang	2/12 Buah
32	Perlengkapan Makan a. Piring Makan b. Gelas Minum c. Sendok Garpu	Polos Polos Sedang	3/12 Buah 3/12 Buah 3/12 Pasang
33	Ceret Alumunium	Ukuran 25 cm	1/24 Buah
34	Wajan Alumunium	Ukuran 32 cm	1/24 buah
35	Panci Alumunium	Ukuran 32 cm	2/12 Buah
36	Sendok Masak	Alumunium	1/12 Buah
37	Rice Cooker Ukuran ½ Liter	350 Watt	1/48 Buah

38	Kompur dan Perlengkapannya a. Kompur 1 tungku b. Selang dan Regulator c. Tabung Gas 3 Kg	SNI SNI Pertamina	1/24 Buah 10 Liter 1/60 Buah
39	Gas Elpiji	Masing-masing 3 kg	2 Tabung
40	Ember Plastik	Isi 20 Liter	2/12 Buah
41	Gayung Plastik	Sedang	1/12 Buah
42	Listrik	900 Watt	1 Bulan
43	Bola Lampu Hemat Energi	14 Watt	3/12 Buah
44	Air Bersih	Standar PAM	2 m <sup>3</sup>
45	Sabun Cuci Pakaian	Krim/Deterjen	1,5 Kg
46	Sabun Cuci Piring (Colek)	500 gr	1 Buah
47	Seterika	250 Watt	1/48 Buah
48	Rak <i>Portable</i> Plastik	Sedang	1/24 Buah
49	Pisau Dapur	Sedang	1/36 Buah
50	Cermin	30 x 50 cm	1/36 Buah
<b>IV</b>	<b>PENDIDIKAN</b>		
51	Bacaan/Radio	Tabloid/4 <i>Band</i>	4 Eks atau 1/48 Buah
52	Bolpoin/Pensil	Sedang	6/12 Buah
<b>V</b>	<b>KESEHATAN</b>		
53	Sarana Kesehatan: a. Pasta Gigi b. Sabun Mandi c. Sikat Gigi d. Sampo e. Pembalut atau Alat Cukur	80 Gram 80 Gram Produk Lokal Produk Lokal Isi 10	1 <i>Tube</i> 2 Buah 3/12 Buah 1 Botol 100 ml 1 Dus/Set
54	Deodorant	100 ml/g	6/12 Botol
55	Obat Anti-Nyamuk	Bakar	3 Dus
56	Potong Rambut	Di Tukang Cukur/Salon	6/12 Kali
57	Sisir	Biasa	2/12 Buah

VI	TRANSPORTASI		
58	Transportasi Kerja dan Lainnya	Angkutan Umum	30 Hari (PP)
VII	REKREASI DAN TABUNGAN		
59	Rekreasi	Daerah Sekitar	2/12 Kali
60	Tabungan	(2% dari nilai 1 s/d 59)	2%

Sumber: Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak.

Dengan demikian, adapun ukuran hidup layak yang digunakan dalam PERMEN 13/2012 tersebut di atas adalah komponen yang termasuk di dalam Kebutuhan Hidup Layak (KHL) bagi lajang/*single* atau perorangan.

Adapun mekanisme untuk menentukan penetapan Upah Minimum juga diatur di dalam PERMEN 13/2012 berdasarkan Standar KHL di atas, yaitu:<sup>239</sup>

1. Ketua Dewan Pengupahan Provinsi dan/atau Kabupaten/Kota membentuk tim survei yang anggotanya terdiri dari unsur tri-partit: perwakilan serikat pekerja; pengusaha; pemerintah; dan pihak netral dari akademisi;
2. Standar KHL ditetapkan dalam PERMEN 13/2012, berdasarkan standar tersebut, tim survei Dewan Pengupahan melakukan survei harga untuk menentukan nilai harga KHL yang nantinya akan diserahkan kepada Gubernur Provinsi masing-masing;
3. Survei dilakukan setiap satu bulan sekali dari bulan Januari s/d September, sedangkan untuk bulan Oktober s/d Desember dilakukan prediksi dengan membuat metode *least square*.

---

<sup>239</sup> Lihat: Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak.

Hasil survei tiap bulan tersebut kemudian diambil rata-ratanya untuk mendapat nilai KHL;

4. Nilai KHL ini akan digunakan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam penetapan upah minimum yang berlaku bagi pekerja/buruh dengan masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun. Upah bagi pekerja dengan masa kerja 1 (satu) tahun atau lebih dirundingkan secara bipartit antara pekerja atau serikat pekerja dengan pengusaha di perusahaan yang bersangkutan;
5. Berdasarkan nilai harga survei tersebut, Dewan Pengupahan juga mempertimbangkan faktor lain: produktivitas; pertumbuhan ekonomi; usaha yang paling tidak mampu; kondisi pasar kerja; dan saran/pertimbangan dari Dewan Pengupahan Provinsi/Kabupaten/Kota;
6. Gubernur nantinya akan menetapkan besaran nilai upah minimum. Penetapan Upah Minimum ini dilakukan 60 hari sebelum tanggal berlakunya yaitu setiap tanggal 1 Januari.

Setelah memperhatikan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi RI No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak (PERMEN 13/2012) tersebut, ternyata penetapan Standar KHL tersebut diperuntukkan bagi 1 (satu) orang lajang/*single*. Sementara itu, buruh/pekerja ataupun tenaga kerja pastilah berkeluarga, sehingga menyebabkan dirinya menanggung keluarganya dalam hal pemenuhan kebutuhan hidupnya. Hal ini menyebabkan para tenaga kerja di Indonesia menjadi kurang berkecukupan karena penentuan Standar KHL dihitung berdasarkan kebutuhan hidup lajang. Padahal, tenaga kerja mempunyai keluarga untuk dipenuhi kebutuhan hidupnya. Karenanya sering terjadi demonstrasi kenaikan Upah Minimum di setiap kota/kabupaten di Indonesia.



Setiap tahun telah terjadi demo-demo pekerja dengan tuntutan yang menjadi tradisi negara Indonesia. Oleh karena itu, undang-undang tersebut belum dapat menjamin kehidupan yang layak bagi tenaga kerja, karena undang-undang tersebut belum menyentuh arti sebenarnya dari akar masalah mengenai penghidupan yang layak, dan diperburuk lagi dengan tidak adanya kepastian hukum di Indonesia yang masih menjadi pertanyaan besar. Pembuat undang-undang belum mewakili hati rakyat. Badan eksekutif, legislatif, dan yudikatif di Indonesia masih dalam masa pembelajaran yang tidak pernah habisnya, masalah korupsi, kesadaran rasa malu yang telah hilang, bertambah rusaknya moral bangsa, merupakan penyebab dari tidak adanya penghidupan yang layak di dalam undang-undang.

Penjelasan Pasal 88 ayat (1) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menyatakan bahwa:

“Yang dimaksud dengan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak adalah jumlah penerimaan atau pendapatan pekerja/buruh dari hasil pekerjaannya sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup pekerja/buruh dan keluarganya secara wajar yang meliputi makanan dan minuman, sandang, perumahan, pendidikan, kesehatan, rekreasi, dan jaminan hari tua”.

Bagaimana mungkin penghidupan yang layak untuk memenuhi kebutuhan hidup pekerja buruh dan keluarganya dapat tercapai, sementara, standar KHL ditentukan untuk satu orang pekerja/buruh saja. Ketentuan Pasal 88 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tersebut perlu dikaji ulang karena menyebabkan banyaknya tenaga kerja yang tidak mampu memenuhi kebutuhan hidup keluarganya secara wajar. Wajar dalam hal ini meliputi makanan dan minuman, sandang, perumahan, pendidikan, kesehatan, rekreasi, dan jaminan hari tua.

Kehidupan yang layak yang dibutuhkan oleh tenaga kerja adalah hidup dan berkehidupan yang dapat memberikan sandang, pangan, dan papan (rumah), merupakan harapan dasarnya, kesejahteraan dan kebahagiaan hidup merupakan tujuan, bukan hanya tenaga kerja tetapi setiap manusia. Hal ini dapat lebih diperjelas lagi menurut hierarki Maslow. Teori hierarki Maslow adalah teori yang diungkapkan oleh Abraham Maslow, yang menyatakan bahwa: "Kebutuhan-kebutuhan di tingkat rendah harus terpenuhi atau paling tidak cukup terpenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan-kebutuhan di tingkat lebih tinggi menjadi hal yang memotivasi".<sup>240</sup> Terdapat 5 (lima) tingkat kebutuhan dasar: kebutuhan fisiologis, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan akan rasa memiliki dan kasih sayang, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan akan aktualisasi diri.<sup>241</sup>

Maslow memberi hipotesis bahwa setelah individu memuaskan kebutuhan pada tingkat paling bawah, individu tersebut akan memuaskan kebutuhan pada tingkat berikutnya. Jika, pada tingkat tertinggi tetapi kebutuhan dasar tidak terpuaskan, maka individu dapat kembali pada tingkat kebutuhan yang sebelumnya.<sup>242</sup> Menurut Maslow, pemuasan berbagai kebutuhan tersebut didorong oleh dua kekuatan yakni motivasi kekurangan (*deficiency motivation*) dan motivasi perkembangan (*growth motivation*). Motivasi kekurangan bertujuan untuk mengatasi masalah ketegangan manusia karena berbagai kekurangan yang ada. Sedangkan, motivasi pertumbuhan didasarkan atas kapasitas setiap manusia untuk

---

<sup>240</sup> Gregory J. Feist, *Teori Kepribadian: Theories of Personality*, (Jakarta: Salemba Humanika, 2010), hal. 331.

<sup>241</sup> Deden Rahmat Hidayat dalam Zaenuddin A. Naufal, *Teori dan Aplikasi Psikologi Kepribadian dalam Konseling*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2011), hal. 165-166.

<sup>242</sup> Rod Plotnik; Haig Kouyoumdjian, *Introduction to Psychology*, 10th Edition, Wardsworth, 2014, hal. 332.

tumbuh dan berkembang. Kapasitas tersebut merupakan pembawaan dari setiap manusia.<sup>243</sup>

Kehidupan yang layak bagi tenaga kerja menjamin tenaga kerja tersebut menjadi sejahtera. Kehidupan layak merupakan dasar dari jenjang untuk mencapai kesejahteraan hidup. Definisi kesejahteraan adalah tercapainya *secure job*, *secure income*, dan *secure social*. Kesejahteraan dibutuhkan untuk mencapai kebahagiaan dalam kehidupan sebagai manusia layaknya.

Tingkat kesejahteraan tenaga kerja jelas mempengaruhi jalannya perusahaan karena merupakan dampak “domino”, di mana apabila tenaga kerja sejahtera, maka *Sense of Belonging (SoB)*, *Sense of Ownership (SoS)* dan *trust* terhadap perusahaan secara otomatis akan muncul, tenaga kerja akan bekerja secara maksimal dan habis-habisan untuk memajukan perusahaan, dan tentu saja pihak keluarga tenaga kerja juga akan mendukung maksimal dan bangga terhadap perusahaan. Anak-anak dari tenaga kerja tersebut juga di kemudian hari akan menjadi bangga apabila dapat bekerja seperti orangtua mereka pada perusahaan tempat orangtuanya bekerja.

Hak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak dan hak atas pendidikan dijamin oleh UUD 1945 melalui Pasal 27 ayat (2), yang menyatakan bahwa: “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”.

Pembangunan ketenagakerjaan berlandaskan pada Pancasila dan UUD 1945. Pembangunan ketenagakerjaan diselenggarakan atas asas keterpaduan dengan melalui koordinasi fungsional lintas sektoral pusat dan daerah. Pembangunan ketenagakerjaan bertujuan:<sup>244</sup>

---

<sup>243</sup> Hartiah Haroen (Ed.), *Teknik Prosedural Keperawatan: Konsep dan Aplikasi Kebutuhan Dasar Klien*, (Jakarta : Salemba Humanika, 2008), hal. 2.

<sup>244</sup> Pasal 2 sampai dengan Pasal 4 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

- a. Memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi;
- b. Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah;
- c. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan; dan
- d. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.”

Berdasarkan Pasal 27 ayat (2) UUD 1945 dan Pasal 2 sampai dengan Pasal 4 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan jelas menggarisbawahi pekerjaan yang layak dan penghidupan yang layak dijamin oleh undang-undang untuk menuju kepada kesejahteraan. Dengan adanya hak atas pekerjaan layak, semestinya seorang buruh mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keinginan dan kemampuannya. Lebih jauh lagi, hak atas pekerjaan yang layak ini mencerminkan bahwa buruh bukan barang perasan, tenaga kerja bukan robot yang dipaksakan untuk bekerja hingga di luar batas kemampuan seorang manusia. Misalnya dalam masalah waktu bekerja, telah diberi batas yang menjadi standar kemampuan manusia yaitu buruh hanya bekerja selama 8 (delapan) jam sehari.

Hak atas penghidupan yang layak merupakan cerminan untuk kesejahteraan seorang tenaga kerja. Hak atas penghidupan yang layak juga berkaitan dengan kebutuhan hidup satu orang manusia atau satu keluarga tenaga kerja. Kesejahteraan tenaga kerja berkaitan erat dan tidak dapat dipisahkan dengan upah yang diterimanya. Misalnya, di Sumatra Utara, UMP tahun 2014 sebesar Rp1.505.850,- naik dari UMP tahun 2013 sebesar Rp1.305.000,-.<sup>245</sup> Apakah tenaga kerja di Sumatra Utara telah

---

<sup>245</sup> *Harian Waspada*, “UMP Sumut 2014 Rp1.505.850,- (Satu Juta Lima Ratus Lima Ribu Delapan Ratus Lima Puluh Rupiah)”, diterbitkan Jumat, 1 November 2013.

mendapatkan hak-haknya? Buruh/tenaga kerja juga berhak mendapatkan jatah libur satu hari dalam satu minggu, juga buruh wanita mempunyai hak untuk mendapatkan “cuti haid”, dan banyak lagi hak lainnya.

Pasal 27 ayat (2) UUD 1945 di atas, kemudian dipertegas dengan dibentuk dan dikeluarkannya Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Secara garis besar tujuan dari pembentukan undang-undang ini adalah berusaha untuk mengayomi, memanusiakan dan memberi keadilan pada tenaga kerja. Namun, di sinilah letak dilema hukum perburuhan dan ketenagakerjaan di Indonesia. Jumhur Hidayat menyatakan bahwa: “Hukum kita bagus pada konsep tapi tidak bagus pada pelaksanaannya”. Pernyataan Jumhur Hidayat ini mempunyai relevansi dengan hukum perburuhan dan ketenagakerjaan yang telah ada.<sup>246</sup> Sudah sejauh manakah hukum perburuhan dan ketenagakerjaan mengayomi, memanusiakan, dan memberi keadilan pada buruh? Negara memang sulit untuk mengatur dan mengintervensi perburuhan karena dasar dari hukum perburuhan adalah hukum privat, yaitu hukum yang mengatur hubungan antara satu warga masyarakat dengan warga masyarakat lainnya.

Bentuk dari pengaturan dan intervensi dari pemerintah ini hanya terlihat dalam pembentukan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan sebagai penyelesaian sengketa pada tingkat pengadilan diatur dengan Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial. Pada satu sisi buruh adalah bawahan dari majikan. Mereka takut untuk membela diri demi haknya karena takut kehilangan pekerjaannya. Hal itu diperparah lagi dengan miskinnya Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada pada kebanyakan buruh. Jika kita berpijak di alam nyata, jarang ada buruh yang cerdas seperti majikannya

---

<sup>246</sup> Zamzami Tanjung, “Realitas Perburuhan”, di-posting 28 Januari 2011, <http://zam-zamitanjung.blogspot.com/2011/01/realitas-perburuhan.html>, diakses Sabtu, 4 April 2015.

atau bahkan melebihi kecerdikan majikannya, yang ada kecerdikan buruh itu berada di bawah kecerdikan majikan. Walaupun negara berusaha mengintervensi perburuhan dengan memuat hak-hak buruh dalam konstitusi dan peraturan perundang-undangan lainnya, tetap saja hak-hak tenaga kerja yang berimplikasi pada terangkatnya harkat serta martabat buruh tidak dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Sekali lagi, adanya regulasi tentang perburuhan dan ketenagakerjaan hanya bagus pada konsep, tetapi tidak tampak pada pelaksanaannya. Negara seidealnya lebih banyak ikut terlibat agar segala regulasi yang dibuatnya dapat berjalan sebagaimana mestinya (dengan semangat otonomi daerah, sudah menjadi kewajiban pemerintahan daerah untuk mengatur masalah perburuhan ini). Bagaimana seidealnya memecahkan segala masalah yang sedikit banyak telah disebut di atas? Pertama, niat baik dari majikan untuk lebih memperhatikan hak-hak buruhnya. Niat baik ini kadang terhapus dengan melihat peluang yang dapat memperkaya dirinya (motif ekonomi). Kedua, peningkatan SDM buruh hingga mampu mengadvokasi dan menuntut hak-hak yang seharusnya mereka dapatkan. Ketiga, regulasi perburuhan harus disosialisasikan kepada buruh dan majikan oleh pemerintah, LSM, dan pers.

## **5. Kesejahteraan Tenaga Kerja Memengaruhi Stabilitas Hukum Perusahaan**

Tenaga kerja merupakan ujung tombak perusahaan untuk mengembangkan perusahaan tempat dirinya bekerja karena tenaga kerja adalah penggerak, aset perusahaan, dan tim sukses dalam menggapai apa yang dicita-citakan perusahaan. Tenaga kerja sebagai aset penggerak perusahaan memberikan dampak langsung terhadap kesuksesan suatu perusahaan.

Bagi pengusaha yang berorientasi jangka panjang, pembangunan berkelanjutan, tentu memperhatikan kesejahteraan tenaga kerjanya. Kesejahteraan tenaga kerja akan menjadi visi–misi perusahaan. Tenaga kerja adalah raganya, yang perlu dirawat dan dimanjakan. Dengan dirawat dan dimanjakannya tenaga kerja, maka akan tercapai *secure job*, *secure income*, dan *secure social*. *Good Corporate Governance* bertujuan untuk mengalahkan keegoisan pengusaha dalam mengalokasikan dana yang menjadi hak tenaga kerja. *Good Corporate Governance* juga menjaga kestabilan dalam perkembangan perusahaan karena hubungan antara pengusaha dan tenaga kerja sudah saling percaya.

Tenaga kerja di Indonesia tidak sejahtera karena pekerja *blue collar*/buruh tanpa keahlian *over supply*, tetapi kalau dilihat tenaga ahli, perusahaan akan menawarkan transportasi, rumah, gaji yang besar, bonus, dan tunjangan-tunjangan lainnya, atau perusahaan biasanya melakukan “pembajakan” terhadap tenaga ahli tersebut karena dirinya mempunyai keahlian yang dibutuhkan perusahaan. Semuanya tergantung pada kemajuan perkembangan perusahaan dan tenaga kerja yang profesional dan sudah sejahtera hidupnya dan dapat dipastikan memiliki *bargaining power* dan kemandirian yang lebih tinggi.

Dengan demikian, fungsi dari Pasal 74 UU PT, mengenai *Corporate Social Responsibility* dapat ditingkatkan dalam pemanfaatan *Corporate Social Responsibility* internal. Jadi, *Corporate Social Responsibility* yang dilaksanakan oleh perusahaan harus dicantumkan dalam *Good Corporate Governance* perusahaan agar menjadi fokus pada pengembangan dan kesejahteraan tenaga kerja.

*Good Corporate Governance* penting dilaksanakan pada upaya meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dalam suatu perusahaan agar terjadi hubungan simbiosis mutualisme yaitu hubungan kebergantungan satu sama lain. Kesejahteraan sebagai tujuan dari setiap tenaga kerja ha-

rus didukung oleh perusahaan. Sebagai contoh dapat dilihat pada sub-bahasan di bawah ini:

#### **a. PT. Socfin Indonesia**

PT. Socfin Indonesia berkedudukan di Jalan K.L. Yos Sudarso No. 106, Kelurahan Glugur Kota, Kecamatan Medan Barat, Kota Medan. PT. Socfin Indonesia mendirikan koperasi yang didirikan untuk karyawan yang dinamakan Koperasi Karyawan Ringan Beban (Kopkariban). Kopkariban mempunyai staf dan pegawai yang mengurus pengelolaan di Kopkariban itu sendiri, lalu mengurus karyawan-karyawan yang bekerja di PT. Socfin Indonesia di Kantor Pusat Medan.<sup>247</sup>

Kopkariban berdiri pada tanggal 26 April 1986 dengan Legalitas Koperasi No. 4620/BH/III yang beralamat di Jalan K.L. Yos Sudarso No. 106, Kelurahan Glugur Kota, Kecamatan Medan Barat, Kota Medan. Kopkariban mempunyai kantor di Kantor Pusat PT. Socfin Indonesia. Perkembangan keanggotaan Kopkariban selama tahun 2013 berjumlah 389 orang.<sup>248</sup>

Kopkariban mempunyai unit usaha berupa<sup>249</sup> :

1. Unit Usaha Konsumsi dikenal dengan Unit Usaha Pertokoan menyediakan kebutuhan anggota koperasi sehari-hari berupa sandang, pangan, kebutuhan sekolah, dan alat-alat kantor;
2. Unit Usaha Simpan Pinjam adalah kegiatan pemberian pinjaman kepada anggota yang membutuhkan dan harus dicicil dengan pemotongan gaji anggota dalam jangka waktu 10

---

<sup>247</sup> Wawancara dengan Ketua Pengurus Kopkoriban, Jonny Sitanggang, pada hari Senin, 4 Mei 2014.

<sup>248</sup> Wawancara dengan Ketua Pengawas Kopkoriban, Alexander Situmorang, pada hari Senin, 4 Mei 2014.

<sup>249</sup> Wawancara dengan Manajer Kopkoriban, Nur Maziah, pada hari Senin, 4 Mei 2014.



bulan dengan tingkat suku bunga pinjaman sebesar 11% atau jangka waktu 15 bulan dengan tingkat suku bunga pinjaman sebesar 12%. Besarnya potongan gaji untuk setiap kali cicilan adalah jumlah sisa pokok pinjaman ditambah bunga.

Sejak tahun 2011, Kopkariban menjalin kerja sama dengan Bank CIMB Niaga Syariah dalam penyaluran kredit kepada anggota. Di samping itu, Kopkariban tetap mengupayakan agar dapat memenuhi kebutuhan anggota untuk mendapatkan pinjaman dengan sistem potongan sekaligus maupun cicilan bulanan dari dana koperasi sendiri dan tetap menjajaki kemungkinan pendanaan dengan sistem potongan sekaligus tersebut dari lembaga keuangan (bank) lainnya. Pada tahun 2013, Kopkariban menjalin kerja sama dengan Bank Syariah Mandiri dalam penyaluran kredit kepada anggota. Dengan tidak mengesampingkan kerja sama dengan Bank CIMB Niaga Syariah yang telah berlangsung sebelumnya.<sup>250</sup>

Modal Kopkariban berasal dari simpanan pokok Rp10.000,- (Sepuluh Ribu Rupiah) per anggota, simpanan wajib Rp20.000,- (Dua Puluh Ribu Rupiah) per anggota setiap bulan, cadangan dan simpanan sukarela (simpanan anggota yang berasal dari pembagian SHU) setiap tahun, di mana nilainya tidak dibagikan secara tunai, akan tetapi dimasukkan sebagai simpanan anggota.<sup>251</sup>

Adapun Sisa Hasil Usaha (SHU) pada tahun 2013 adalah sebesar Rp586.145.200,- (Lima Ratus Delapan Puluh Enam Juta Seratus Empat Puluh Lima Ribu Dua Ratus Rupiah), mengalami kenaikan 16,67% dari SHU tahun 2012. Mayoritas peningkatan tersebut merupakan pendapatan dari Unit Simpan Pinjam dengan penyaluran kredit pelunasan sekaligus

---

<sup>250</sup> Wawancara dengan Manajer Kopkoriban, Nur Maziah, pada hari Senin, 4 Mei 2014.

<sup>251</sup> Wawancara dengan Manajer Kopkoriban, Nur Maziah, pada hari Senin, 4 Mei 2014.

sebesar Rp1.817.590.000,- (Satu Miliar Delapan Ratus Tujuh Belas Juta Lima Ratus Sembilan Puluh Ribu Rupiah), dipotong bonus dengan bunga 2% per bulan.<sup>252</sup>

Kopkariban didirikan bertujuan untuk menyejahterakan karyawan. PT. Socfin Indonesia lebih mengedepankan kepentingan karyawan dibandingkan dengan pengurus perusahaan itu sendiri. Hal ini sesuai dengan teori utilitas yang menyatakan bahwa kebahagiaan terbesar adalah untuk para karyawan (*the greatest happiness for the greatest number*).<sup>253</sup> Dengan demikian, jajaran PT. Socfin Indonesia tidak mencampuri urusan keuntungan seberapa pun banyaknya yang didapat oleh Kopkariban, malahan, Kopkariban diperkenankan untuk mencari keuntungan dalam pengadaan kebutuhan alat-alat kantor pada PT. Socfin Indonesia.

#### **b. PT. Karet Deli**

PT. Karet Deli yang berlokasi di Kabupaten Deli Serdang, Sumatera Utara, yang bergerak dalam bidang industri karet ban, mempunyai sebuah koperasi yang dikelola dengan baik sehingga dapat menjadi tumpuan bagi tenaga kerja yang dimilikinya dalam pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Setiap karyawan yang bekerja di PT. Karet Deli dapat membeli apa pun yang terkait dengan kebutuhan hidup, baik itu sandang, pangan, maupun papan. Kebutuhan terhadap pendidikan dan kesehatan juga diberikan. Bahkan, apabila seorang tenaga kerja/karyawan PT. Karet Deli ingin membuka Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM), koperasi tersebut tidak jarang ikut memberikan modal dengan pengembalian secara kredit berbunga ringan.<sup>254</sup>

---

<sup>252</sup> Wawancara dengan Manajer Kopkoriban, Nur Maziah, pada hari Senin, 04 Mei 2014.

<sup>253</sup> Dalam artian bebas terjemahan ini memberikan peluang kepada para pembaca untuk memberikan makna lain.

<sup>254</sup> Wawancara dengan Ferry Yonawan Foeh, General Manager PT. Karet Deli di Med-

UMKM tersebut-lah yang dapat menjadi *supplier* untuk menjadi rekanan di dalam perusahaan induknya. Sebagai contoh: UMKM menyediakan alat-alat tulis kantor kepada PT. Karet Deli dan selanjutnya mendapatkan keuntungan yang cukup lumayan sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidup dari pemilik UMKM tersebut yang notabene adalah seorang tenaga kerja/karyawan PT. Karet Deli juga.<sup>255</sup>

Dalam hal ini, sebuah perusahaan berkeinginan membuat tenaga kerjanya sejahtera cukup hanya dengan melaksanakan *Corporate Social Responsibility (CSR)* sebagai pelaksanaan Pasal 74 UU PT. Pelaksanaan CSR tersebut dilakukan kepada internal perusahaan. Dana awal untuk membangun koperasi tersebut diambil melalui anggaran CSR, selanjutnya tenaga kerja yang ada di dalam suatu perusahaan dapat mempekerjakan pengurus koperasi agar tidak mengganggu pekerjaan tenaga kerja tersebut. Setelah koperasi berdiri, barulah dapat menyetok barang-barang kebutuhan tenaga kerja ataupun membuat program-program khusus demi kesejahteraan tenaga kerja dalam perusahaan tersebut.<sup>256</sup>

Kesejahteraan tenaga kerja memengaruhi stabilitas hukum perusahaan karena apabila diterapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, maka gesekan-gesekan yang terjadi di dalam perusahaan akan berkurang. Kesejahteraan tenaga kerja penting untuk diperhatikan karena kesejahteraan tenaga kerja memengaruhi stabilitas hukum di dalam perusahaan tempat tenaga kerja tersebut bekerja dan memberi dampak pada *sustainable growth of the company (profits), the Labours (peoples)*

---

an, pada tanggal 15 Agustus 2014.

<sup>255</sup> Wawancara dengan Ferry Yonawan Foeh, General Manager PT. Karet Deli di Medan, pada tanggal 15 Agustus 2014.

<sup>256</sup> Bandingkan: PT. Bogasari memberikan 10% bunga untuk simpanan tenagakerja dan BCA melakukan simpanan tenagakerja dengan menginvestasikan dana simpanan pada saham BCA.

*and the environment (planet)*. Memengaruhi stabilitas hukum maksudnya bahwa seorang tenaga kerja, apabila kesejahteraan dirinya dan keluarganya tidak terjamin padahal dirinya sudah bekerja, maka *output* yang dihasilkannya di dalam pekerjaan menjadi tidak baik, kerjanya terganggu, hasilnya juga ikut terganggu.

Salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja bagi perusahaan adalah dengan menerapkan GCG dan melaksanakan CSR baik ke dalam maupun ke luar perusahaan. Pelaksanaan CSR, tersebut bertujuan demi kepentingan sosial. Berangkat dari *utilitarian theory* yang menyatakan bahwa: "*The greatest happiness for the greatest number*", dikaitkan dengan penerapan CSR tersebut, tentu hal tersebut sangat penting dan berguna dilaksanakan demi kemajuan perusahaan dibandingkan dengan kepentingan segelintir orang, seperti para pemegang saham perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dalam *stakeholders theory*, CSR sangat penting untuk diterapkan agar tercapai kesejahteraan *stakeholders* secara merata.

Adapun bentuk-bentuk pelaksanaan TJSL atau CSR ada 2 (dua), yaitu CSR Eksternal dan CSR Internal. CSR Eksternal adalah CSR yang dilaksanakan ke luar (eksternal) perusahaan untuk menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan lingkungan sekitar tempat perusahaan itu berdomisili. Sedangkan, CSR Internal adalah CSR yang dilaksanakan ke dalam (internal) perusahaan. Sebagai contoh, dapat mendirikan suatu Koperasi yang dapat mensejahterakan anggotanya. Keanggotaan Koperasi diwajibkan bagi seluruh tenaga kerja yang bekerja di perusahaan tersebut. Dengan tujuan koperasi untuk menyejahterakan anggotanya, maka mau tidak mau kesejahteraan tenaga kerja pun meningkat.

### c. PT. Intan Sejati Andalan

PT. Intan Sejati Andalan berlokasi di Jalan Lintas Duri–Dumai, Duri 13 Desa Batin Senanga, Kecamatan Mandau, Kabupaten Bengkalis. PT. Intan Sejati Andalan bergerak di bidang pabrik kelapa sawit (pengolahan kelapa sawit). PT. Intan Sejati Andalan mempunyai Program HCM (*Human Capital Management*), yaitu suatu program yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan secara internal perusahaan.<sup>257</sup>

Program HCM dilaksanakan dalam bentuk pelatihan-pelatihan (*training*) kepada karyawan-karyawan PT. Intan Sejati Andalan. Pelatihan-pelatihan karyawan tersebut meliputi: Pelatihan Pengelasan; Pelatihan AK3 (Alat Keselamatan Kesehatan Kerja) Umum; Pelatihan Operator; dan Pelatihan Simulasi Gawat Darurat.<sup>258</sup>

PT. Intan Sejati Andalan pernah mendirikan koperasi karyawan yang disebut Koperasi Karyawan Intan Sejati (KKIS). Koperasi Karyawan Intan Sejati mempunyai staf dan pegawai sendiri sehingga pengelolaan koperasi tersebut tidak mengganggu pekerjaan para karyawan PT. Intan Sejati Andalan. Modal awal mendirikan koperasi ini didukung oleh perusahaan sebesar Rp50.000.000,- (Lima Puluh Juta Rupiah) dan berbagai kebutuhan lokasi pembangunan berikut seluruh fasilitas lengkap koperasi. Jumlah anggota koperasi pada perusahaan ini sebanyak 200 orang, namun, sangat disayangkan akhirnya koperasi gulung tikar dikarenakan Pengurus Koperasi Karyawan Intan Sejati (KKIS) bertindak tidak profesional dan tidak transparan serta tidak memiliki kesadaran dari para karyawan untuk mendukung keberadaan koperasi.<sup>259</sup>

---

<sup>257</sup> Wawancara dengan Direktur Utama PT. Intan Sejati Andalan, Fuad Halimoen, pada hari Senin, tanggal 1 Juni 2015.

<sup>258</sup> Wawancara dengan General Manager PT. Intan Sejati Andalan, Kawi Koiman, pada hari Senin, tanggal 1 Juni 2015.

<sup>259</sup> Wawancara dengan General Manager PT. Intan Sejati Andalan, Kawi Koiman, pada hari Senin, tanggal 1 Juni 2015.

Sebagai langkah ke depannya, perusahaan PT. ISA mencoba meningkatkan kesejahteraan karyawannya melalui Program HCM, dengan perencanaan pembangunan koperasi yang baru. Dengan demikian, perusahaan tetap mengedepankan karyawan-karyawannya, walaupun pada awalnya, koperasi karyawan yang didirikan perusahaan mengalami kerugian dikarenakan tindakan yang tidak profesional. Hal ini menunjukkan perusahaan lebih fokus kepada kepentingan karyawan yang bekerja pada perusahaan dibandingkan kepada pengurus perusahaan itu sendiri, atau dengan kata lain, kebahagiaan terbesar tetap di tangan karyawan (*the greatest happiness for the greatest number*).

#### **d. PT. Mahkota Andalan Sawit**

PT. Mahkota Andalan Sawit berlokasi di Jalan Residen Abdul Rozak No. 33-A, Palembang, Provinsi Sumatra Selatan, dan bergerak di bidang pabrik kelapa sawit. PT. Mahkota Andalan Sawit mempunyai Program HCM (*Human Capital Management*), yang meliputi:

1. Pelatihan Tanggap Darurat;
2. Pelatihan MSDS (Mengenai Penggunaan Bahan-bahan Kimia);
3. Pelatihan SMK 3
4. Pelatihan *Indonesian Sustainable Palm Oil* (ISPO)
5. Pelatihan *Roundtable Sustainable Palm Oil* (RSPO)

Koperasi yang didirikan PT. Mahkota Andalan Sawit dinamakan Koperasi Mas Bersaudara yang lebih fokus kepada simpan-pinjam. Jumlah anggota koperasi ini yaitu sebanyak 87 orang. Jumlah SHU yang diperoleh pada periode 2014 s/d 2015 yaitu sebesar Rp4.942.272,- (Empat Juta Sembilan Ratus Empat Puluh Dua Ribu Dua Ratus Tujuh Puluh Dua Rupiah). Dalam hal ini, SHU koperasi tidak signifikan dibandingkan dengan PT. Socfin Indonesia. SHU yang tidak signifikan ini disebabkan karena karyawan tidak mempunyai kemauan dalam mengurus koperasi.

Permasalahan selanjutnya, bagaimana HCM memberikan program-program kerja yang dapat menyadarkan bahwa koperasi merupakan suatu wadah yang dapat memberikan kontribusi pada masa depan kesejahteraan para pekerja.

Dengan meningkatnya kesejahteraan tenaga kerja, maka kesejahteraan keluarga tenaga kerja tersebut menjadi turut meningkat. Sebagai contoh: koperasi yang dikelola dengan orang-orang yang profesional dan cara-cara yang profesional, maka dapat dipastikan koperasi tersebut memperoleh keuntungan, dan selanjutnya keuntungan tersebut akan dibagi kepada setiap anggotanya sebagai pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU).

Dengan demikian, setelah melakukan wawancara-wawancara terhadap responden-responden perusahaan yang bergerak dalam bidang kelapa sawit dan karet yang bidang bisnisnya bersifat homogen, dapat disimpulkan bahwa kesadaran karyawan sendiri untuk meningkatkan taraf hidupnya harus digerakkan melalui diri karyawan itu sendiri yang didukung oleh perusahaan. Walaupun perusahaan, atau undang-undang telah memberikan peluang tetapi apabila karyawan sendiri tidak dapat atau tidak mengerti untuk memanfaatkannya, maka akan menjadi ke-munduran bagi karyawan tersebut.

Pengaturan pengelolaan perusahaan (*corporate governance*) sangat diperlukan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja karena merupakan suatu keharusan/mandatori dari tujuan Negara yang terdapat dalam Pembukaan Alinea ke-4 UUD 1945 khususnya frasa “memajukan kesejahteraan umum” dan “mencerdaskan kehidupan bangsa”, selanjutnya Pasal 33 ayat (1) menyatakan : “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”. Hal inilah yang membedakan perekonomian Indonesia dari ekonomi kapitalis dan ekonomi komunis. Makna frasa “memajukan kesejahteraan umum” termasuk, tapi tidak terbatas pada, peningkatan kesejahteraan tenaga kerja.

Dengan kata lain, hukum dalam pengertian peraturan perundang-undangan dalam bidang perusahaan sangat diperlukan guna mengarahkan sistem tata kelola perseroan terbatas yang mengarah pada upaya-upaya untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja.

Selain itu, pertimbangan pentingnya hukum yang mengarahkan pengelolaan perusahaan pada upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja yaitu dikarenakan tenaga kerja sebagai pemangku kepentingan berhak mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak demi kesejahteraan. Dengan kata lain, kesejahteraan tenaga kerja penting untuk diperhatikan karena memengaruhi stabilitas hukum di dalam perusahaan tempat tenaga kerja tersebut bekerja dan tenaga kerja juga merupakan pemangku kepentingan (*stakeholders*) perusahaan yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Memengaruhi stabilitas hukum maksudnya bahwa seorang tenaga kerja, apabila kesejahteraan dirinya dan keluarganya tidak terjamin padahal dirinya sudah bekerja, maka *output* yang dihasilkannya di dalam pekerjaan menjadi tidak baik, kerjanya terganggu, hasilnya juga ikut terganggu. Meningkatnya taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja akan berbanding lurus dengan pencapaian tujuan perusahaan. Tenaga kerja yang sejahtera akan mampu mengembangkan dirinya dan kompetensinya sehingga memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, tata kelola perusahaan yang semata-mata ditujukan untuk kepentingan para pemegang saham akan berpotensi mengabaikan kesejahteraan tenaga kerja dan dapat menimbulkan konflik yang berkepanjangan.

Dengan demikian, upaya untuk menjamin peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja tidak lagi memadai jika semata-mata diserahkan kepada mekanisme hukum ketenagakerjaan. Hukum perusahaan memiliki potensi yang sangat kuat untuk dipergunakan dalam upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja.





## BAB III

# DUKUNGAN HUKUM DALAM MENDORONG PENGELOLAAN PERUSAHAAN KE ARAH PENINGKATAN KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA DI INDONESIA

Dalam Bab ini akan diuraikan mengenai implementasi ketentuan tanggung jawab sosial perusahaan di Indonesia, implementasi ketentuan tanggung jawab sosial perusahaan untuk kesejahteraan karyawan (CSR, buruh tidak dieksploitasi), implementasi prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk kesejahteraan karyawan.

### **A. Masalah-Masalah yang Memengaruhi Pengelolaan Perusahaan dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia**

Sumber kekayaan alam tidak akan berarti dan menyejahterakan rakyat, jika tidak dikelola dengan tenaga kerja yang berkompeten dan berkualitas. Tenaga kerja merupakan faktor penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara. Akan tetapi, tenaga kerja juga dapat menjadi penghambat apabila tenaga kerja yang ada mendatangkan berbagai macam masalah. Ketenagakerjaan di Indonesia masih kurang optimal dalam mendorong pembangunan ekonominya. Masih banyak permasalahan dalam dunia ketenagakerjaan di Indonesia. Berikut ini berbagai masalah ketenagakerjaan yang dihadapi oleh pemerintah:

## 1. Tingkat pengangguran yang tinggi

Pengangguran merupakan salah satu masalah yang berpengaruh besar bagi perekonomian Indonesia. Jumlah angka pengangguran di Indonesia selalu mengalami peningkatan. Hal ini terjadi karena beberapa faktor antara lain:<sup>260</sup>

- a. Pertambahan penduduk lebih besar daripada pertambahan lapangan kerja. Akibatnya tidak semua penduduk dapat ditampung oleh lapangan kerja yang ada.
- b. Rendahnya kualitas tenaga kerja. Mereka tidak mampu bersaing dengan tenaga kerja yang memiliki kualitas yang lebih baik. Akibatnya orang-orang yang mempunyai kualitas rendah akan menganggur.
- c. Lowongan kerja yang ada tidak sesuai dengan latar belakang pendidikan. Orang-orang yang mempunyai latar belakang berbeda dengan yang diharapkan perusahaan, tidak dapat bekerja. Akibatnya pengangguran bertambah.
- d. Kondisi perekonomian yang tidak baik. Terjadinya krisis ekonomi menyebabkan banyak perusahaan/industri yang gulung tikar. Akibatnya banyak tenaga kerja yang diberhentikan.”

Tingginya jumlah pengangguran di Indonesia menimbulkan dampak negatif, antara lain:

- (1) Tingkat kesejahteraan menurun.
- (2) Angka kriminalitas meningkat, misalnya pencurian, penjam-bretan, dll.
- (3) Kualitas hidup menurun yaitu seperti lingkungan yang kotor (tidak sehat).

---

<sup>260</sup> Kantor Berita Antara, “Muhaimin Iskandar (Menakertrans): Tenaga Kerja Indonesia Hadapi Tiga Masalah Besar”, diterbitkan Kamis, 18 April 2013.

- (4) Produktivitas menurun.
- (5) Menurunnya tingkat kesehatan dan kekurangan pangan.
- (6) Peningkatan jumlah anak jalanan, gelandangan, pengamen, dan sebagainya.
- (7) Menurunnya pendapatan negara dari penerimaan pajak penghasilan.
- (8) Bertambahnya biaya sosial negara.

## 2. Meningkatnya angkatan kerja

Indonesia merupakan negara dengan jumlah penduduk terbesar keempat di dunia setelah China, India, dan Amerika Serikat. Jumlah penduduk yang besar di satu sisi bisa dijadikan modal dasar yang sangat menguntungkan, karena tersedianya tenaga kerja untuk berbagai sektor usaha. Namun demikian, jika jumlah penduduk yang besar tidak diimbangi dengan lapangan kerja yang memadai dapat menimbulkan permasalahan. Indonesia merupakan salah satu negara yang menghadapi permasalahan tersebut.

Salah satu tujuan negara Indonesia yang tercantum di dalam Pembukaan UUD 1945 adalah mencerdaskan kehidupan bangsa dan memajukan kesejahteraan umum. Untuk mewujudkan tujuan tersebut, pemerintah telah berupaya menerapkan program wajib belajar 9 tahun, pemberian dana BOS (Bantuan Operasional Sekolah), pemberian beasiswa, dan lain-lain. Program tersebut setidaknya telah memberikan hasil yang cukup menggembirakan.

Hal tersebut ditandai dengan semakin banyaknya penduduk Indonesia yang bisa bersekolah sampai ke jenjang perguruan tinggi dan mendapat gelar sarjana. Sayangnya keberhasilan di bidang pendidikan tersebut belum bisa diikuti oleh keberhasilan di bidang lapangan kerja. Jumlah lapangan kerja yang tersedia masih sangat kecil jika dibandingkan dengan jumlah lulusan tenaga terdidik.

Jumlah angkatan kerja di Indonesia pada Februari 2014 mencapai 125,3 juta orang, bertambah sebanyak 5,2 juta orang dibanding angkatan kerja Agustus 2013 sebanyak 120,2 juta orang, atau bertambah sebanyak 1,7 juta orang dibanding Februari 2013. Jumlah penduduk yang bekerja di Indonesia pada Februari 2014 mencapai 118,2 juta orang, bertambah sebanyak 5,4 juta orang dibanding pada Agustus 2013 yang sebanyak 112,8 juta orang, atau bertambah 1,7 juta orang dibanding keadaan Februari 2013. Tingkat Pengangguran Terbuka (TPT) di Indonesia pada Februari 2014 mencapai 5,70%, mengalami penurunan dibanding TPT Agustus 2013 sebesar 6,17% dan TPT Februari 2013 sebesar 5,8%.<sup>261</sup>

Jumlah angkatan kerja terus meningkat seiring dengan pertambahan jumlah penduduk. Semakin besar jumlah penduduk maka semakin besar angkatan kerja. Hal ini akan menjadi beban tersendiri bagi perekonomian. Jika meningkatnya angkatan kerja tidak diimbangi dengan bertambahnya lapangan kerja akan menyebabkan masalah pengangguran. Akibatnya orang yang menganggur tidak akan memperoleh penghasilan sehingga tidak bisa memenuhi kebutuhan hidupnya. Ini menyebabkan kesejahteraan menurun.<sup>262</sup>

---

<sup>261</sup> Badan Pusat Statistik, "Berita Resmi Statistik: Keadaan Ketenagakerjaan Februari 2014", Berita Resmi Statistik No. 38/05/Th. XVII, 5 Mei 2014.

<sup>262</sup> Harian *Tribun*, "Hari Buruh Internasional: Tiga Masalah Ini Mengharu Biru Sektor Tenaga Kerja Indonesia", diterbitkan Rabu, 30 April 2014, menurut Frans Go selaku Ketua Komite Tetap Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Kadin) Bidang Pemberdayaan Tenaga Kerja, menyatakan bahwa: "Sektor tenaga kerja di dalam negeri menghadapi berbagai permasalahan. Setidaknya ada tiga permasalahan tenaga kerja di dalam negeri. Pertama, adalah kesempatan kerja yang terbatas dikarenakan pertumbuhan ekonomi tidak sebanding dengan pertumbuhan komponen lainnya. Pertumbuhan ekonomi belum mampu menyerap angkatan kerja yang masuk ke dalam pasar kerja dan jumlah pengangguran yang telah ada.

Kedua, rendahnya kualitas angkatan kerja, berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS), Agustus 2013, rendahnya kualitas angkatan kerja terindikasi dari perkiraan komposisi angkatan kerja yang sebagian besar berpendidikan SD ke bawah.

Akibat adanya ketidakmampuan pemerintah dalam menyediakan lapangan kerja, angka pengangguran di Indonesia semakin tinggi. Tentu saja hal tersebut menjadi pekerjaan rumah yang harus segera dituntaskan agar cita-cita pembangunan seperti yang diamanatkan oleh UUD 1945 tersebut dapat segera tercapai. Hal tersebut sangat berlawanan dengan harapan Pemerintah, yaitu semakin banyaknya jumlah angkatan kerja diharapkan dapat menjadi pendorong pembangunan ekonomi.

### 3. Mutu tenaga kerja yang rendah

Sebagian besar tenaga kerja Indonesia berpendidikan rendah dengan keterampilan dan keahlian yang kurang memadai. Sehingga belum memiliki keterampilan dan pengalaman untuk memasuki dunia kerja. Mutu tenaga kerja yang rendah mengakibatkan kesempatan kerja semakin kecil dan terbatas. Keterampilan dan pendidikan yang terbatas akan membatasi ragam dan jumlah pekerjaan.<sup>263</sup>

Semakin banyaknya lulusan tenaga terdidik dari jenjang pendidikan perguruan tinggi, tidak menjadikan otomatis para lulusan dapat memenuhi kriteria yang ditawarkan perusahaan. Tidak bisa dipungkiri bahwa kualitas para lulusan perguruan tinggi di Indonesia masih rendah. Sehingga perusahaan-perusahaan lebih suka mengisi kekosongan lowongan di perusahaannya dengan tenaga kerja yang sudah berpengalaman. Meskipun demikian, tentu ada para lulusan yang berkualitas dan dapat memenuhi kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan, namun jumlahnya relatif lebih sedikit.

---

Ketiga, tingginya angka pengangguran pada tahun 2013 mencapai 6,25%. Ketiga permasalahan tersebut harus dicari pemecahannya karena sumber daya manusia merupakan bagian terpenting dari pengembangan teknologi dan inovasi sehingga Indonesia mampu bersaing”.

<sup>263</sup> Kantor Berita Antara, “Muhaimin Iskandar (Menakertrans): Tenaga Kerja Indonesia Hadapi Tiga Masalah Besar”, diterbitkan Kamis, 18 April 2013.

#### 4. Persebaran tenaga kerja yang tidak merata.

Persebaran tenaga kerja di Indonesia tidak merata. Di daerah Pulau Jawa tenaga kerja menumpuk, sementara di luar Pulau Jawa kekurangan tenaga kerja. Hal ini menyebabkan di Pulau Jawa banyak pengangguran dan di luar Pulau Jawa pembangunan akan terhambat karena kekurangan tenaga kerja untuk mengolah sumber daya alam yang ada.<sup>264</sup> Salah satu penyebabnya adalah keberatan dari para orangtua untuk melepaskan putra-putrinya merantau. Para orangtua tersebut lebih merelakan putra-putrinya bekerja di daerahnya meskipun dengan kompensasi yang kecil, atau bahkan bekerja pada lapangan kerja yang tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya. Falsafah “makan tidak makan yang penting ngumpul” telah menghambat aliran tenaga kerja secara merata.

Padahal jika saja, para tenaga kerja tersebut merantau, maka kompensasi upah atau gaji yang diterima akan jauh lebih besar sehingga tingkat kesejahteraan juga akan meningkat. Selain itu, dengan adanya kebera-

---

<sup>264</sup> Sebagai contoh salah satu kota di Pulau Jawa yaitu Jakarta lihat: Priyono Tjiptoheriyanto dan Laila Nagib (Ed.), *Pengembangan Sumber Daya Manusia: di antara Peluang dan Tantangan*, (Jakarta: LIPI Press, 2008), hal. 87-88, mengatakan bahwa: “Ada beberapa faktor yang membuat Jakarta dan daerah lain yang mempunyai HDI tinggi memiliki angka pengangguran yang tinggi. Besarnya pengangguran ini disebabkan oleh adanya arus migrasi yang masuk ke Jakarta untuk mencari pekerjaan.

Lebih tingginya nilai upah di Jakarta dibanding dengan daerah lain serta berbagai fasilitas yang tersedia membuat daya tarik tersendiri bagi masyarakat di daerah untuk pindah ke Jakarta. Migrasi dari desa ke kota merupakan salah satu sebab tingginya angkatan kerja yang ada di Jakarta. Daya tampung Jakarta untuk menyerap tenaga kerja terbatas, sementara selalu terjadi penambahan angkatan kerja baru dari luar yang bermigrasi untuk mencari pekerjaan di Jakarta, sehingga angka pengangguran Jakarta lebih tinggi dibanding dengan daerah lain. Usaha Pemerintah DKI Jakarta untuk membatasi migrasi masuk dengan melakukan operasi yustisi tidak akan pernah efektif untuk mencegah arus migrasi, karena migrasi merupakan keputusan yang logis bagi masyarakat. Secara logis masyarakat akan melakukan migrasi jika keuntungan yang dihasilkan dari migrasi lebih besar daripada biaya yang dikeluarkan. Usaha yang paling efektif untuk mencegah arus migrasi adalah dengan melakukan pemerataan pembangunan di Indonesia”.

nian untuk meninggalkan kampung halaman akan menambah wawasan dan pengalaman yang sangat baik bagi putra-putrinya.

Dengan demikian, permasalahan ketenagakerjaan yang sedang dihadapi oleh Pemerintah saat ini, antara lain: tingkat pengangguran yang tinggi; meningkatnya angkatan kerja; mutu tenaga kerja yang rendah; dan penyebaran tenaga kerja yang tidak merata. *Good Corporate Governance* kiranya mampu mengubah dan membuat suatu perubahan dalam suatu perusahaan, khususnya tenaga kerja yang bekerja di dalamnya sebagai ujung tombak perusahaan.

### 1. Kondisi Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia

Permasalahan tenaga kerja di Indonesia semakin berat. Bagaimana tidak berat, angka angkatan kerja di Indonesia per bulan Februari 2014 mena capai 124,32 juta orang. Angka tersebut meningkat jika dibandingkan angkatan kerja pada bulan Februari 2013 yang hanya 123,64 juta orang. Kelompok angkatan kerja adalah penduduk yang masuk dalam usia kerja yaitu 15 tahun ke atas. Dari jumlah angkatan kerja tersebut, sebanyak 118,17 juta orang bekerja dan sisanya 7,15 juta orang menganggur. Berdasarkan data dari BPS, angka pengangguran di Indonesia turun tipis. Dalam satu tahun jumlah pengangguran berkurang 50.000 orang.<sup>265</sup>

Jumlah pengangguran di Indonesia memang menurun. Tapi ironinya, jumlah pengangguran terdidik di Indonesia semakin banyak. Hal tersebut sekaligus menggambarkan kondisi dan kualitas tenaga kerja di Indonesia.<sup>266</sup>

---

<sup>265</sup> Harian *Merdeka*, "4 Fakta Seputar Tenaga Kerja dan Pengangguran di Indonesia", diterbitkan Selasa, 6 Mei 2014.

<sup>266</sup> *Ibid.*



**Tabel 2.**  
**Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas yang Bekerja**  
**Menurut Jumlah Jam Kerja per Minggu, 2012-2014**  
**(Satuan dalam Juta Orang)**

Jumlah Jam Kerja per Minggu	(*2012		(*2013		(**2014
	Februari	Agustus	Februari	Agustus	Februari
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7 – 1	1,59	1,51	1,67	2,14	1,77
14 – 8	5,45	5,30	5,59	6,71	5,51
24 – 15	13,00	13,12	13,35	15,08	13,79
34 – 25	16,55	15,25	16,04	13,81	15,90
34 – 1	36,48	35,17	36,65	37,74	36,97
(**** 35+	78,60	77,84	79,79	75,02	81,20
<b>Jumlah</b>	<b>115,08</b>	<b>113,01</b>	<b>116,44</b>	<b>112,76</b>	<b>118,17</b>

Ket.

\*) Februari 2012 – Agustus 2013 merupakan hasil backcasting dari penimbang Proyeksi Penduduk yang digunakan pada Februari 2014

\*\*) Estimasi ketenagakerjaan Februari 2014 menggunakan penimbang hasil Proyeksi Penduduk

\*\*\*\*) Termasuk sementara tidak bekerja

Sumber : Badan Pusat Statistik, “Berita Resmi Statistik: Keadaan Ketenagakerjaan Februari 2014”, Berita Resmi Statistik No. 38/05/Th. XVII, 5 Mei 2014, hal. 4.

Secara umum, komposisi jumlah penduduk yang bekerja menurut jam kerja seluruhnya selama seminggu yang lalu tidak mengalami perubahan berarti dari waktu ke waktu. Penduduk yang dianggap sebagai pekerja penuh waktu (*full time worker*), yaitu penduduk yang bekerja pada kelompok 35 jam ke atas per minggu, pada Februari 2014 jumlahnya mencapai 81,2 juta orang (68,71%). Sementara itu, dalam setahun

terakhir pekerja tidak penuh (jumlah jam kerja kurang dari 35 jam per minggu) meningkat sebanyak 320 ribu orang (0,87%). Di samping itu, penduduk yang bekerja kurang dari 15 jam per minggu pada Februari 2014 mencapai 7,3 juta orang (6,16%).<sup>267</sup>

Masalah ketenagakerjaan di Indonesia sekarang ini sudah mencapai kondisi yang cukup memprihatinkan, ditandai dengan jumlah penganggur dan setengah pengangguran yang besar, pendapatan yang relatif rendah dan kurang merata. Sebaliknya pengangguran dan setengah pengangguran yang tinggi merupakan pemborosan-pemborosan sumber daya dan potensi yang ada, menjadi beban keluarga dan masyarakat, sumber utama kemiskinan, dapat mendorong peningkatan keresahan sosial dan kriminal, dan dapat menghambat pembangunan dalam jangka panjang.

#### **a. Pengangguran dan Pendidikan Rendah**

Pengangguran terjadi disebabkan antara lain, yaitu karena jumlah lapangan kerja yang tersedia lebih kecil dari jumlah pencari kerja. Juga kompetensi pencari kerja tidak sesuai dengan pasar kerja. Selain itu juga, kurang efektifnya informasi pasar kerja bagi para pencari kerja. Fenomena pengangguran juga berkaitan erat dengan terjadinya pemutusan hubungan kerja, yang disebabkan, antara lain: perusahaan yang menutup/mengurangi bidang usahanya akibat krisis ekonomi atau keamanan yang kurang kondusif; peraturan yang menghambat investasi; hambatan dalam proses ekspor impor, dan lain sebagainya.

---

<sup>267</sup> Badan Pusat Statistik, *Op.cit.*, hal. 4.

**Tabel 3.**  
**Penduduk Usia 15 Tahun ke Atas yang Bekerja**  
**Menurut Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan, 2012-2014**  
**(Satuan dalam Juta Orang)**

Pendidikan Tertinggi yang Ditamatkan	(*2012		(*2013		(**2014
	Februari	Agustus	Februari	Agustus	Februari
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
SD ke bawah	57,33	55,62	56,49	53,81	55,31
Sekolah Menengah Pertama	20,34	20,27	20,36	20,56	21,06
Sekolah Menengah Atas	17,34	17,40	17,95	17,88	18,91
Sekolah Menengah Kejuruan	9,55	9,61	10,32	9,97	10,91
Diploma I/II/III	3,15	3,01	3,25	2,93	3,13
Universitas	7,37	7,10	8,07	7,61	8,85
<b>Jumlah</b>	<b>115,08</b>	<b>113,01</b>	<b>116,44</b>	<b>112,76</b>	<b>118,17</b>

Ket.

\*) Februari 2012–Agustus 2013 merupakan hasil *backcasting* dari penimbang Pro-yeksi Penduduk yang digunakan pada Februari 2014

\*\*) Estimasi ketenagakerjaan Februari 2014 menggunakan penimbang hasil Proyeksi Penduduk.

Sumber: Badan Pusat Statistik, "Berita Resmi Statistik: Keadaan Ketenagakerjaan Februari 2014", Berita Resmi Statistik No. 38/05/Th. XVII, 5 Mei 2014, hal. 4.

Masalah pengangguran dan setengah pengangguran tersebut di atas, merupakan salah satu yang dipengaruhi oleh besarnya angkatan kerja. Angkatan kerja di Indonesia pada bulan Februari 2014 sebanyak 125,32 juta orang. Pada sisi lain, 55,31 juta orang hanya berpendidikan SD ke bawah, hal ini berarti bahwa tenaga kerja di Indonesia kualitasnya masih rendah.<sup>268</sup>

<sup>268</sup> *Ibid.*, hal. 5.

## **b. Minimnya Perlindungan Hukum dan Rendahnya Upah**

Minimnya perlindungan hukum dan rendahnya upah merupakan salah satu masalah dalam ketenagakerjaan di Indonesia. Melalui Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, seharusnya para pekerja sebagai karyawan akan terlindungi secara hukum. Dimulai dari jaminan negara memberikan pekerjaan yang layak, melindunginya di tempat kerja (kesehatan dan keselamatan kerja serta upah yang layak) sampai dengan pemberian jaminan sosial setelah pensiun. Namun, di dalam UU Ketenagakerjaan ternyata memperbolehkan perusahaan untuk menggunakan tenaga kerja dari penyedia jasa tenaga kerja untuk melaksanakan kegiatan yang tidak berkaitan dengan produksinya,<sup>269</sup> walaupun di dalam Pasal 65 ayat (2) UU Ketenagakerjaan dilarang bagi setiap perusahaan yang menggunakan tenaga kerja dari penyedia jasa tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan yang terkait dengan proses produksi,<sup>270</sup> kenyataannya di dalam praktiknya perusahaan memberikan pekerjaan yang terkait langsung dengan proses produksi kepada tenaga kerja yang digunakannya. Tenaga kerja tidak dapat berbuat apa pun

---

<sup>269</sup> Pasal 64 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menyatakan bahwa: "Perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lainnya melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pekerja/buruh yang dibuat secara tertulis".

<sup>270</sup> Pasal 65 ayat (2) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menyatakan bahwa: "Pekerjaan yang dapat diserahkan kepada perusahaan lain sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut: a. Dilakukan secara terpisah dari kegiatan utama; b. Dilakukan dengan perintah langsung atau tidak langsung dari pemberi kerja; c. Merupakan kegiatan penunjang perusahaan secara keseluruhan; dan tidak menghambat proses produksi secara langsung".

Lebih tegas larangan tentang penggunaan tenaga kerja yang disalurkan oleh Perusahaan Penyedia Jasa Tenaga Kerja untuk melaksanakan kegiatan proses produksi terdapat pada Pasal 66 ayat (1) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menyatakan bahwa: "Pekerja/buruh dari perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh tidak boleh digunakan oleh Pemberi Kerja untuk melaksanakan kegiatan pokok atau kegiatan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, kecuali untuk kegiatan jasa penunjang atau kegiatan yang tidak berhubungan langsung dengan proses produksi".

karena tenaga kerja tersebut membutuhkan pekerjaan untuk menghidupi diri sendiri ataupun keluarganya.

Dalam kamus modern serikat buruh, hanya ada dua cara melindungi buruh:

1. Melalui Undang-Undang Ketenagakerjaan. Melalui undang-undang, buruh atau tenaga kerja akan terlindungi secara hukum, mulai dari jaminan negara yang memberikan pekerjaan yang layak, melindunginya di tempat kerja (kesehatan dan keselamatan kerja dan upah yang layak) sampai dengan pemberian jaminan sosial setelah pensiun.
2. Melalui serikat buruh. Sekalipun Undang-Undang Ketenagakerjaan sudah bagus, tetapi tenaga kerja tetap memerlukan kehadiran serikat buruh untuk pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PKB adalah sebuah dokumen perjanjian bersama antara majikan dan buruh yang berisi hak dan kewajiban masing-masing pihak. Hanya melalui serikat buruh-lah, bukan melalui LSM ataupun partai politik, para buruh dapat berunding untuk mendapatkan hak-hak tambahan (di luar ketentuan Undang-Undang) untuk menambah kesejahteraan tenaga kerja tersebut.

### **c. Penurunan Pekerja Sektor Formal**

Jumlah orang yang bekerja di sektor formal terus mengalami penurunan semenjak tahun 2000 dan terus turun hingga lebih dari 1 juta lapangan kerja yang hilang di tahun 2003. Kondisi ini terutama terlihat sekali pada kelompok pekerja kasar. Di lain pihak, pekerja di sektor informal menunjukkan gejala yang terus meningkat. Pada tahun 2003 terdapat peningkatan sekitar 400.000 pekerja. Jumlah pekerja di sektor pertanian, di mana kebanyakan berada pada sektor informal, juga kembali meningkat dari 40 persen pada tahun 1997 menjadi sekitar 46,3% pada tahun 2003.

Kecenderungan ini merupakan gambaran bahwa pekerjaan yang lebih produktif, dengan sistem jaminan sosial yang memadai sedang mengalami penurunan, digantikan dengan pekerjaan yang kurang produktif dan tanpa proteksi sosial.

Penciptaan lapangan kerja yang mengecewakan saat ini amat berbeda jauh dengan pengalaman Indonesia di masa lalu. Sebelum krisis, pertumbuhan ekonomi yang didorong oleh ekspor dengan investasi tinggi merupakan sumber utama penyerapan tenaga kerja. Antara tahun 1990 hingga 1995, industri berorientasi ekspor beserta berbagai industri pendukungnya diperkirakan telah menyediakan separuh dari total pekerjaan yang ada.

Kondisi ketenagakerjaan di Indonesia amatlah kurang dari harapan. Angka pengangguran masih sangat tinggi, kualitas pekerja kurang memadai, dan ada berbagai faktor lain yang turut memperburuk kondisi tenaga kerja di Indonesia. Kebijakan pemerintah berkenaan dengan ketenagakerjaan Indonesia belumlah cukup untuk mengentaskan para pekerja dari kemiskinan.

## **2. Masalah-Masalah di Bidang Hukum yang Memengaruhi Pengelolaan Perusahaan dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia**

Permasalahan hubungan industrial antara tenaga kerja dan pengusaha di bidang hukum dapat memengaruhi pengelolaan perusahaan. Dalam praktiknya, hubungan industrial memiliki beberapa prinsip yang didasarkan pada persamaan kepentingan semua unsur atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Prinsip tersebut mengatur agar tidak terjadinya *gap* antara sesama unsur yang terkait, terutama pihak pengusaha dan pekerja yang berkolaborasi langsung sebagai pelaku bisnis, dan paling berkepentingan atas keberhasilan perusahaan. Oleh karenanya, hubungan industrial mengandung prinsip-prinsip berikut ini:

1. Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang. Oleh karenanya harus dapat dikelola dengan baik agar memberikan manfaat yang besar;
2. Persamaan kepentingan antara pengusaha dan pekerja, pemerintah dan masyarakat pada umumnya, terhadap keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan;
3. Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai tugas yang berbeda dalam pembagian kerja atau pembagian tugas;
4. Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan;
5. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan stabilitas ketenangan berusaha dan ketenteraman bekerja supaya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan;
6. Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja.

Dari keenam prinsip tersebut, menjadi tugas semua pihak untuk disinergikan sehingga pengelolaan berbagai kepentingan dapat terakomodasi dengan baik. Keenam prinsip tersebut juga harus disadari sepenuhnya, bahwa kepentingan yang besar terhadap keberhasilan perusahaan juga tidak terlepas dari kontribusi dan peran masing-masing unsur dalam menciptakan hubungan dan komunikasi yang baik. Pemerintah harus berada pada posisinya, demikian pula dengan pengusaha, mereka harus berupaya memberikan penilaian yang adil dan tidak hanya memikirkan keuntungan yang besar, akan tetapi juga dapat membangun *human relation* yang memandang pekerja sebagai manusia yang memiliki hak yang sama untuk memperoleh kesejahteraan hidup.”

Demikian pula halnya sebagai pekerja, kinerjanya sangat dibutuhkan oleh perusahaan, pekerja diharapkan tidak menuntut hak yang melebihi kemampuan perusahaan, tetapi bagaimana kontribusinya terhadap kelangsungan hidup perusahaan itu sendiri. Masyarakat yang mampu menyediakan pasokan input yang berkualitas, juga akan memperoleh hasil berupa produk yang berkualitas pula.

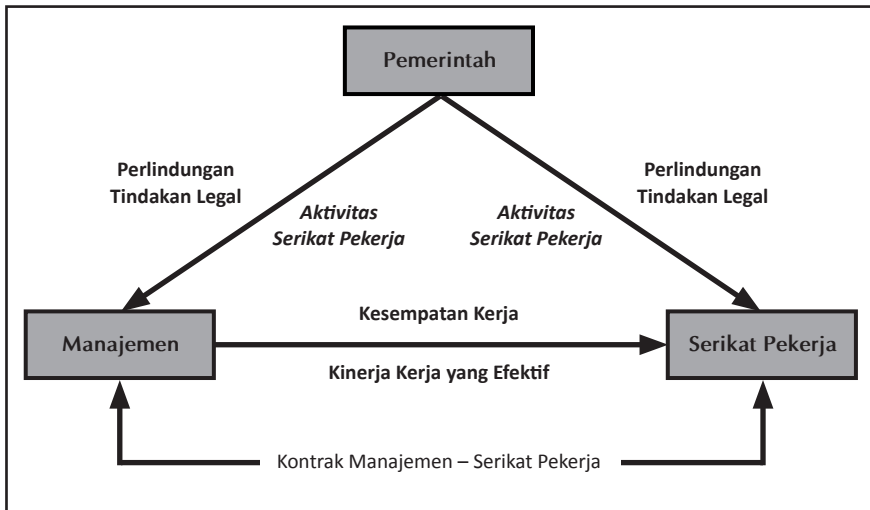
Pada perusahaan besar seperti perusahaan multinasional, persoalan kesejahteraan dan keselamatan tenaga kerja sebagian besar sudah memenuhi standarisasi global sehingga persoalan tersebut tidak terlalu merisaukan pihak manajemen. Akan tetapi, akan berbeda sekali pada tataran perusahaan yang baru mau bangkit dan berkembang, dengan modal yang terbatas serta dengan jangkauan pasar yang belum begitu dikenal oleh masyarakat secara luas, persoalan ketenagakerjaan ini menjadi masalah yang cukup krusial yang dialami oleh banyak perusahaan di berbagai belahan dunia.

Hubungan industrial memegang peran yang cukup penting dalam menyelesaikan konflik antara pengusaha dan buruh, yang dimulai sejak lama yaitu sejak abad 18 hingga saat ini. Dengan prinsip dan berasaskan pada persamaan hak, juga kepentingan yang sama atas keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan berdasarkan kontribusi dan posisi masing-masing, undang-undang mengatur sedemikian rupa hubungan tersebut serta berupaya menyelesaikan setiap permasalahan yang timbul antara pengusaha dan tenaga kerja.

Berikut ini skema penanganan masalah perburuhan yang dikenal dengan perundingan tripartit, sesuai fungsi dan tugas masing-masing tampak seperti di bawah ini:



**Bagan 3.**  
**Skema Penanganan Masalah Perburuhan (Tripartit)**



Sumber: Taslim, "Hubungan Industrial", Makalah, Program Pascasarjana (S-3) Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta, 2012, hal. 10.

Dari Bagan 3 di atas, Pemerintah adalah unsur yang bersifat memberikan perlindungan terhadap tindakan-tindakan legal, baik yang dilakukan oleh pihak manajemen yang mewakili perusahaan maupun pihak serikat buruh yang mewakili pekerja. Tindakan tersebut menyangkut aktivitas manajemen dan serikat buruh, di mana pihak manajemen terikat di dalam pemberian kesempatan kerja dan permasalahan yang mungkin timbul. Ikatan tersebut diatur dalam sebuah kontrak kerja antara buruh dan manajemen. Sebagai timbal baliknya, manajemen mengharapkan adanya tingkat kinerja yang efektif dari buruh.<sup>271</sup>

Dalam praktiknya hubungan industrial dibangun melalui perundingan kolektif (*collective bargaining*) yaitu proses bertemunya para wakil

<sup>271</sup> Taslim, "Hubungan Industrial", Makalah, Program Pascasarjana (S-3) Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta, 2012, hal. 10-11.

dua kelompok (pihak pekerja yang diwakili oleh serikat pekerja dan pihak pengusaha yang diwakili oleh manajemen perusahaan) untuk merundingkan tentang perjanjian yang mengatur hubungan kedua belah pihak. Dalam perundingan tersebut dibahas hal-hal yang terkait dengan kegiatan negosiasi, *drafting* (persiapan berkas), administrasi, dan interpretasi atas suatu perjanjian tertulis antara manajemen dengan serikat pekerja untuk suatu waktu periode tertentu. Adapun tujuan dari *collective bargaining* adalah untuk menyusun suatu perjanjian kerja sama (*labor agreement*) dengan menguraikan berbagai hak, kewajiban, dan tanggung jawab manajemen, pekerja secara individu, dan juga serikat pekerja secara jelas.<sup>272</sup>

Dalam melakukan *collective bargaining* biasanya mencakup tiga tahapan penting, yang harus dilakukan oleh perusahaan, yang terdiri dari:<sup>273</sup>

1. Tahapan Persiapan, di mana dalam tahapan ini dilakukan pengawasan/penguasaan lingkungan, menyusun rencana perundingan, membentuk tim, dan mengupayakan validasi persetujuan manajemen puncak;
2. Tahapan Perundingan, yang mencakup kegiatan melakukan negosiasi dengan serikat pekerja, dan mencapai persetujuannya;
3. Tahapan Administrasi, mencakup kegiatan melakukan administrasi pencatatan hasil perjanjian kerja, melakukan pelatihan yang diperlukan, melakukan penyesuaian tingkat upah sesuai hasil perundingan, dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan perjanjian. Pengawasan dilakukan oleh kedua belah pihak yaitu manajemen dan serikat pekerja."

---

<sup>272</sup> *Ibid.*, hal. 11.

<sup>273</sup> Michael R. Carreell, dan Cristina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining Private and Public Sector*, 10<sup>th</sup> Ed., (USA: Pearson Education Inc., 2010).

Di Indonesia, *collective bargaining* menjadi pijakan buruh melalui Perundingan Kerja Bersama (PKB) yang difokuskan untuk peningkatan kinerja perusahaan dan kesejahteraan pekerja. Perjanjian Kerja Bersama (PKB) sebelumnya dikenal juga dengan istilah KKB (Kesepakatan Kerja Bersama)/CLA (*Collective Labour Agreement*) adalah merupakan perjanjian yang berisikan sekumpulan syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak yang merupakan hasil perundingan antara Pengusaha, dalam hal ini diwakili oleh Manajemen Perusahaan dan pekerja yang dalam hal ini diwakili oleh Serikat Pekerja, serta tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan. Hal ini juga tertuang dalam Pasal 1 angka 21 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.<sup>274</sup>

PKB juga merupakan suatu instrumen yang digunakan untuk menjalankan hubungan industrial, di mana sarana yang lain adalah serikat pekerja, organisasi pengusaha, lembaga kerja sama bipartit, lembaga kerja sama tripartit, peraturan perusahaan, peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan, lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. PKB dibuat dengan melalui perundingan antara manajemen dan serikat pekerja. Kesemuanya itu untuk menjamin adanya kepastian dan perlindungan di dalam hubungan kerja, sehingga dapat tercipta ketenangan kerja dan berusaha. Lebih dari itu, dengan partisipasi ini juga merupakan cara untuk bersama-sama memperkirakan dan menetapkan nasib perusahaan di masa depan.<sup>275</sup>

Peran PKB memang penting bagi perusahaan mana pun, disebabkan hubungan kerja senantiasa terjadi di masyarakat, baik secara formal maupun informal, dan semakin insentif di dalam masyarakat modern. PKB sangat diperlukan, karena dalam hubungan kerja memiliki potensi

---

<sup>274</sup> Taslim, *Loc.cit.*, hal. 12.

<sup>275</sup> *Ibid.*, hal. 12.

timbulnya perbedaan pendapat atau bahkan konflik. Oleh karena itu, untuk mencegah timbulnya dampak yang lebih buruk, maka diperlukan adanya pengaturan di dalam hubungan kerja yang dilakukan seperti melalui PKB. Secara praktis, persyaratan kerja diatur dalam bentuk perjanjian kerja yang sifatnya perorangan. PKB ini dibuat atas persetujuan pemberi kerja dan pekerja yang bersifat individual. Pengaturan persyaratan kerja yang bersifat kolektif dapat dalam bentuk Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB).<sup>276</sup>

Dari uraian tersebut di atas, dapat dipahami bahwa ternyata banyak pihak yang berkepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan. Baik secara langsung maupun tidak langsung, akan tetapi, dari beberapa pihak tersebut yang paling mempunyai kepentingan adalah pengusaha dan pekerja. Kepentingan mereka sama yaitu peningkatan kesejahteraan melalui produktivitas yang dicapai oleh perusahaan. Dalam melakukan aktivitas pencapaian tujuan perusahaan, kedua belah pihak selalu berkolaborasi dan berhubungan satu sama lain, yang memungkinkan timbulnya konflik dalam perusahaan. Peran hubungan industrial melalui prinsip pengaturan persamaan kepentingan dan kewajiban masing-masing pihak merupakan peran yang sangat strategis dalam menjaga hubungan kedua belah pihak tersebut melalui ikatan perjanjian kerja sama. Karena dengan cara tersebut di samping dapat menghindarkan dari konflik antara kedua belah pihak, dipandang mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dalam setiap situasi dan perubahan zaman.

Ikatan perjanjian kerja sama tersebut haruslah dibuat secara transparansi (*transparency*), bertanggungjawab (*responsibility*), dapat dipertanggungjawabkan (*accountability*), dan kewajaran (*fairness*). Transparan maksudnya adalah bahwa dalam membuat suatu Perjanjian

---

<sup>276</sup> *Ibid.*, hal. 12-13.

Kerja Bersama (PKB) antara perusahaan yang diwakili oleh manajemen dengan tenaga kerja/buruhnya, perusahaan dan buruh haruslah sama-sama terbuka menyampaikan kelebihan dan kekurangan satu sama lain. Pertanggungjawaban maksudnya adalah bahwa perusahaan yang diwakili oleh manajemen dapat dimintai pertanggungjawabannya apabila apa yang ditulis dan telah disepakati bersama di dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan tenaga kerja tersebut tidak terlaksana. Kewajaran maksudnya adalah bahwa kesejahteraan tenaga kerja juga harus diperhatikan terkait dengan gaji yang diberikan oleh perusahaan kepadanya. Perusahaan harus memperhatikan jarak rumah tenaga kerja tersebut ke tempat kerjanya, sehingga dapat mempermudah biaya transportasi yang timbul akibat penempatan di dekat rumah tenaga kerja tersebut.

Indonesia yang mengalami era reformasi pada tahun 1998 secara ambisius meratifikasi semua konvensi dasar ILO (*a basic human rights conventions*), yaitu: kebebasan berserikat dan berunding, larangan kerja paksa, penghapusan diskriminasi kerja, batas minimum usia kerja anak, larangan bekerja di tempat terburuk. Ditambah dengan kebijakan demokratisasi baru di bidang politik, telah membuat investor khawatir bahwa demokratisasi baru selalu diikuti dengan diperkenalkannya undang-undang baru yang melindungi dan menambah kesejahteraan buruh. Apabila hal ini terjadi, maka konsekuensinya akan ada peningkatan biaya tambahan (*labor cost* maupun *over-head cost*). Bagi perusahaan yang masih bisa mentoleransi kenaikan biaya operasional tersebut, mereka akan mencoba terus bertahan, tetapi akan lain halnya dengan perusahaan yang keunggulan komparatifnya hanya mengandalkan upah murah dan longgarnya peraturan, mereka akan segera angkat kaki ke negara yang menawarkan fasilitas bisnis yang lebih buruk.<sup>277</sup>

---

<sup>277</sup> Arie I. Chandra dan Atom Ginting Munthe, "Profil Pengalaman TKI: Pemberangkatan, di Luar Negeri dan Kepulangan, Studi Kasus Kotamadya Cianjur, Kotamadya Su-

Itulah sebabnya sejak tahun 1999-2000 diperkirakan jutaan buruh telah kehilangan pekerjaan karena perusahaannya bangkrut atau relokasi ke China, Kamboja, atau Vietnam. Jenis industri seperti ini sudah lama hilang dari negara-negara industri yang maju, karena sistem perlindungan hukum dan kuatnya serikat buruh telah membuat industri ini henggang ke negara lain.<sup>278</sup>

Investor yang datang ke Indonesia adalah investor yang berbisnis dengan memanfaatkan potensi sumber daya alam, bukan karena sumber daya manusia yang melimpah. Industri ini juga tidak mengenal relokasi (kecuali kalau sudah habis masa eksplorasinya). Itu karena tidak di semua tempat tersedia sumber daya alam yang melimpah. Mengandalkan terus-menerus industri ke sektor padat karya, manufaktur, akan hanya membuat tenaga kerja di Indonesia seperti hidup dalam ancaman bom waktu.<sup>279</sup>

Rentannya hubungan kerja akibat buruknya kondisi kerja, dan upah kerja. PHK semena-mena dan perlindungan hukum yang tidak memadai, sebenarnya adalah sebuah awal munculnya rasa ketidakadilan dan potensi munculnya kekerasan. Usaha keras dan pembenahan radikal harus

---

kabumi & Kabupaten Sukabumi”, Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat – Universitas Parahyangan, 2011, hal. 22.

<sup>278</sup> *Harian Bisnis Indonesia*, “Mea 2015: RI Bakal Dibanjiri Pekerja Murah”, diterbitkan Selasa, 23 September 2014, hal. 27. Suryo Bambang Sulisto selaku Ketua Umum Kamar Dagang Indonesia (Kadin), mengatakan bahwa: “Tuntutan yang acap kali membebani pengusaha itu bisa berdampak buruk bagi pekerja sendiri, a.l. pengalihan penggunaan tenaga kerja dari negara lain atau bahkan mengganti peran pekerja dengan mesin. Kalau tidak ada pengertian antara pekerja dan pengusaha, dan pekerja tidak meningkatkan *skill*, pengusaha akan mencari aman. Bisa menggunakan tenaga kerja dari negara lain, seperti Vietnam, atau menggantinya dengan mesin”.

<sup>279</sup> Dalam dua dekade terakhir, kualitas manusia Indonesia telah mengalami kemerosotan yang parah, menjadi yang paling rendah di Asia Tenggara. Selain kualitas, pendidikan kita juga menghadapi masalah kuantitas. Sumber: *Harian Sinar Harapan*, “Ivan A. Hadar, Merajut Indonesia Baru: Pemerintah Tidak Boleh Mengulangi Kesalahan yang Sama”, diterbitkan Selasa, 15 April 2014.

dilakukan untuk menambah percepatan investor baru. Indonesia dengan penduduk 210 juta dibandingkan dengan Singapura, dengan penduduk sebanyak 4 juta orang memiliki 125 atase perdagangan, Thailand dengan penduduk 60 juta punya 75 atase, Malaysia 80, Filipina 45. Bagaimana mungkin negara lain tahu ada potensi di Indonesia bila tenaga yang mempromosikannya hanya 25 orang.<sup>280</sup>

Potensi investasi di banyak negara berkembang juga dapat ditemukan di *website* khusus mereka, yang disediakan untuk menarik investor asing yang potensial. Di dalam situs tersebut dapat ditemukan (bahkan informasi setiap daerah) potensi bisnis apa yang layak dikembangkan. Indonesia sejauh ini tidak punya situs informasi yang secanggih itu. Selain itu, politik nasional Indonesia juga tidak memiliki komitmen sungguh-sungguh untuk meningkatkan kualitas SDM, terbukti dengan minimnya alokasi dana APBN yang disepakati politisi dan pemerintah untuk anggaran pendidikan. Rasio anggaran pendidikan Indonesia untuk pendidikan hanya 1,6% dari PDB. Sementara itu, Thailand 3,6%, Singapura 2,3%, dan India 3,3%. Itulah sebabnya banyak sekolah SD yang tidak mempunyai guru atau hanya mempunyai 1 atau 2 orang guru yang mengajar semua Kelas I sampai dengan Kelas VI.<sup>281</sup>

Dunia usaha semakin dinamis dan berkembang secara sangat luar biasa. Perkembangan dunia usaha jika tidak diikuti dengan peraturan yang jelas berpotensi akan banyak terjadi pelanggaran dan persaingan tidak sehat yang dilakukan oleh para pelaku bisnis bersama *stakeholder*-nya. Demikian juga sebaliknya, apabila hal ini terjadi, maka dampaknya jelas yang dirugikan adalah masyarakat bawah (termasuk tenaga kerja) selaku konsumen dan atau pekerja, atau sebaliknya malah kedua belah pihak. Oleh karena itu, hukum bisnis memiliki tujuan untuk menciptakan keda-

---

<sup>280</sup> Rekson Silaban, "Masalah Aktual Ketenagakerjaan dan Pembangunan Hukum di Indonesia", Jakarta, 10 Juli 2003, hal. 3-4.

<sup>281</sup> *Ibid.*, hal. 4.

maian dalam melakukan kegiatan bisnis. Namun, juga akan memberikan sanksi yang tegas dan kepastian hukum kepada mereka yang melanggar peraturan dalam hukum, ketika melakukan bisnis, dengan harapan nantinya para *stakeholder* akan merasa yakin bahwa keberadaan hukum benar-benar bermanfaat dan dapat melindungi masyarakat.

Perusahaan dalam pengelolaannya masih terikat dengan *stakeholder* atau pihak terkait lainnya. Khususnya, pengelolaan ketenagakerjaan yang sering sebagai sumber dari segala kericuhan dalam perusahaan. Ketenagakerjaan merupakan masalah yang menarik bagi semua pihak di lingkungan perusahaan sebagai akibat pengaturan yang tidak jelas dan “katanya” tidak adil.

Pada perusahaan-perusahaan di beberapa negara, masalah ketenagakerjaan tidak direpotkan karena semuanya jelas, tetapi pada perusahaan-perusahaan yang berada di Indonesia sangat *jelimet* sebagai dampak dari berbagai kepentingan pribadi *stakeholder* yang menimbulkan biaya-biaya siluman (*under-table money*) yang tidak dapat dilaporkan secara resmi. Terbukti masalah tersebut tidak dipahami oleh banyak pihak atau ketidakmautahuan atau ketidakadaupayaan, sehingga menjadi rahasia umum, dan tanpa sadar menjadi kebudayaan bangsa. Akibatnya konsep *Good Governance* yang dikenal menjadi salah kelola atau *mis-management*. Kesalahan tersebut yang terjadi pada Pemerintah sebagai fasilitator sangat memengaruhi pengelolaan di perusahaan. Pengelolaan di perusahaan tidak akan baik sepanjang pengelolaan di kebijakan atau tingkat pemerintahan ada *mis-management in code of conduct*. Demikian juga pengaturan di lingkungan tenaga kerja dengan berbagai program-program belum menunjukkan yang seperti yang seharusnya, terutama hubungan bipartit, seolah-olah terpisah antara api dan air.<sup>282</sup>

---

<sup>282</sup> *Ibid.*, hal. 4.



Negara-negara industri maju telah membuktikan bahwa Undang-Undang Ketenagakerjaan dan Serikat Buruh telah mengurangi kesenjangan antara si kaya dan si miskin, dan sekaligus mengurangi potensi kemarah-marah sosial. Tetapi apa yang terjadi di Indonesia, perlindungan undang-undang terhadap buruh sangat rendah. Lihatlah sistem peradilan perburuhan di Indonesia yang tidak memberikan kemungkinan buruh menang dalam proses peradilan yang panjang (mulai dari Bipartit, Perantaraan, P4D, P4P, PTUN, Mahkamah Agung, Peninjauan Kembali dan masalah eksekusi). Hanya satu kali kasus SBSI menang di tingkat MA, kasus yang masuk ke PTUN semuanya kalah. Dan ribuan kasus yang masuk ke tingkat P4P hampir 90% kalah dan dimenangkan pengusaha. Buruh sebenarnya tidak percaya lagi dengan lembaga peradilan ini, tetapi karena tidak ada pilihan lain, sekalipun harus kalah, tetapi mereka memilih kalah terhormat daripada harus menerima PHK semena-mena. Ditambah lagi dengan program Jamsostek yang tidak memberikan manfaat banyak terhadap buruh, karena di samping status usahanya *profit oriented*, pemerintah bahkan ikut-ikutan mengambil dana deviden dari keuntungan Jamsostek. Sehingga buruh hanya menerima rata-rata Rp. 2,5 juta setelah pensiun pada umur 55 tahun. Tentu saja jumlah ini tidak mencukupi kebutuhan buruh pascakerja. Itulah sebabnya banyak pensiunan buruh jatuh dalam kemiskinan tragis, sebab bahkan saat bekerja saja hidupnya sudah berada pada level sub-sistem, setelah pensiun akan lebih tragis lagi. Semua kenyataan ketidakadilan ini bisa dilihat dan diketahui semua politisi dan pemerintah. Tetapi tidak ada satu pun partai yang membuat hak inisiatif dalam mengubah Undang-Undang tentang Perselisihan Hubungan Industrial dan Sistem Jaminan Sosial Ketenagakerjaan.

Otonomi daerah telah menghadirkan skenario lebih buruk terhadap buruh, oleh karena tidak efektifnya lagi pengawasan Depnaker Pusat. Semua daerah berlomba memperluas retribusi baik ilegal maupun illegal untuk menambah APBD, tidak peduli apa dampaknya terhadap semakin

berkurangnya minat investor beroperasi di daerah itu. Ada retribusi perpanjangan izin IKTA, pungutan mendapatkan kartu kuning, izin penyimpanan waktu kerja, biaya pendaftaran PKB, dan sebagainya, yang semuanya menggambarkan kaburnya visi pemerintah daerah terhadap pengembangan perekonomian.<sup>283</sup>

Mengingat masalah ketenagakerjaan sudah telanjur rumit, maka tidak ada jalan lain bagi pemerintah untuk segera membuat langkah-langkah serius, sebagai berikut:

1. Segera mereformasi badan peradilan Perselisihan Hubungan Industrial, sehingga dimungkinkan buruh mendapat pelayanan yang adil. Lembaga peradilan buruh itu harus bersih, cepat, proses sederhana, biaya murah, dan ada limit waktu (usulan SBSI maksimum 120 hari). Bentuk P4D dan P4P dan mekanisme tambahan ke PTUN sebaiknya harus ditiadakan. Ada berbagai model peradilan buruh di berbagai negara yang bisa dijadikan contoh;
2. Harus ada desakan agar anggaran untuk sektor pendidikan dalam APBN ditingkatkan, sehingga tercipta sistem pendidikan murah dan pengajar yang dihargai secara layak. Implikasi 40 juta penganggur saat ini akan menjadi beban Indonesia setidaknya 25 tahun ke depan, sebab hampir semua anak penganggur ini ditambah dengan anak-anak buruh yang hanya mendapat upah kecil, akan terpaksa tidak bisa sekolah atau hanya bisa sekolah tamat SD saja. Membawa 40 juta orang tidak terdidik pada tahun 2030 hanya akan menjadi beban besar bagi Indonesia kelak;
3. Mengubah Sistem Jaminan Sosial Ketenagakerjaan, sehingga buruh korban PHK dan buruh pensiunan akan mendapat

---

<sup>283</sup> Rekson Silaban, *Op.cit.*, hal. 4-5.

tunjangan layak dari Jamsostek. Pemerintah dilarang mengambil keuntungan apa pun dari Jamsostek, bahkan sebaliknya;

4. Pemerintah yang bertanggung jawab, harus memberikan kontribusi setiap tahun sehingga buruh bisa hidup layak. Sistem Jaminan Sosial Ketenagakerjaan yang baik akan mengurangi kriminalitas sosial;
5. Dalam jangka panjang, untuk menampung tenaga kerja dan perolehan nilai tambah, pemerintah harus mengubah strategi pengembangan industri dari yang berbasis manufaktur ke sektor andalan (*leading sectors*) industri Indonesia yaitu dengan mengembangkan sektor-sektor yang memiliki keunggulan absolut (*absolute comparative advantage*);
6. Diberikan jaminan penegakan hukum dan kepastian berusaha terhadap investor, sehingga investor tidak bingung terhadap banyaknya prosedur “tidak resmi” dalam proses pengurusan usaha, dan biaya-biaya yang tidak tercatat. Faktor inilah membuat pengusaha enggan berusaha di Indonesia sehingga menyulitkan dalam menyalurkan tenaga kerja yang melimpah;
7. Memfungsikan lembaga Bipartit dan Tripartit dalam mitra yang sejajar untuk mengatasi hubungan industrial yang kurang baik, seperti pencegahan pemogokan melalui perundingan. *Lock out*, dan mengatasi pengangguran. ILO telah mengeluarkan istilah “social dialog” untuk mendorong orang lebih suka berdialog/berunding ketimbang konfrontasi.

### **3. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Pengelolaan Perusahaan dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja di Indonesia**

Suatu keharusan bagi setiap perusahaan adalah memiliki visi dan misi dari keberadaannya. Visi dan misi merupakan pernyataan tertulis tentang

tujuan-tujuan kegiatan usaha yang akan dilakukan. Tentunya suatu kegiatan yang terencana baik dan terprogram dapat tercapai dengan keberadaan sistem pengelolaan perusahaan yang baik pula. Selain itu, perlu dibentuk kerja sama tim yang baik dan solid dengan berbagai pihak, terutama dari seluruh jajaran karyawan dan *top management*. Dengan mengenal prinsip-prinsip yang berlaku secara universal ini diharapkan perusahaan dapat hidup secara berkelanjutan dan memberikan manfaat bagi para *stakeholders*.

Dalam praktiknya, prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik ini perlu dibangun dan dikembangkan secara bertahap. Perusahaan harus membangun sistem dan pedoman pengelolaan perusahaan yang akan dikembangkan. Demikian juga dengan karyawan, mereka perlu memahami dan diberikan bekal pengetahuan tentang prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*, sehingga prinsip-prinsip tersebut akan dibangun, dipahami, dan dilaksanakan.<sup>284</sup>

Contoh perusahaan yang menjalankan pengelolaan perusahaan yang baik dapat meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja:

“Kepedulian Sinar Mas Pulp and Paper Products melalui Eka Tjipta Foundation terhadap pemberdayaan masyarakat dalam pengembangan jarak pagar untuk membentuk desa mandiri energi. Selain menjalankan program pengembangan masyarakat, Sinar Mas Pulp and Paper Products juga memiliki tanggung jawab dalam mengembangkan koperasi karyawan dan mitra binaan. Saat ini, di sejumlah unit usaha Sinar Mas Pulp and Paper Products telah berkembang dengan pesat koperasi karyawan dengan aset miliaran rupiah. Selain itu, perkembangan yang membanggakan yaitu peningkatan kinerja mitra binaan di sekitar wilayah unit usaha beroperasi. Sebagai ilustrasi yaitu perkembangan Koperasi Karyawan Tjiwi Kimia. Berdasarkan laporan keuangan 2005, aset Koperasi Karyawan Tjiwi Kimia telah mencapai

---

<sup>284</sup> Agus Arijanto, *Etika Bisnis Bagi Pelaku Bisnis*, (Jakarta: Rajawali Press, 2012), hal. 127-129.

Rp48 miliar. Anggota koperasi telah mencapai 13.084 orang, memiliki Bank Perkreditan Rakyat (BPR) dan Poliklinik dengan 18.000 anggota. Koperasi karyawan ini memperkerjakan 100 tenaga kerja yang berasal dari wilayah usaha Tjiwi Kimia. Pesatnya perkembangan Koperasi Karyawan Tjiwi Kimia tidak terlepas dari kesediaan unit usaha Sinar Mas Pulp and Paper Products untuk memberikan kesempatan kepada koperasi menjalankan usaha dan memberikan berbagai kesempatan berusaha yang terkait dengan Tjiwi Kimia. Saat ini, koperasi karyawan Tjiwi Kimia menjalankan beberapa usaha seperti unit simpan pinjam, Bank Perkreditan Rakyat Wiradhana Putramas dan BPR Thaman Dhana, Rumah sakit umum Citra Medika, Apotik Talenta, pompa bensin dan transportasi".<sup>285</sup>

Bisnis modern merupakan realitas yang amat kompleks. Banyak faktor turut memengaruhi dan menentukan kegiatan bisnis, antara lain: ada faktor organisatoris-manajerial, ilmiah-teknologis, dan politik-sosial-kultural. Kompleksitas bisnis itu berkaitan langsung dengan kompleksitas masyarakat modern sekarang. *Profit maximization* atau maksimalisasi keuntungan merupakan tema penting dalam ilmu manajemen ekonomi. Tetapi kalau memaksimalkan keuntungan menjadi satu-satunya tujuan perusahaan, dengan sendirinya akan timbul keadaan yang tidak etis. Hal ini dikarenakan bahwa dalam keadaan semacam itu karyawan diperalat begitu saja. Jika keuntungan menjadi satu-satunya tujuan, semuanya dikerahkan dan dimanfaatkan demi tercapainya tujuan itu, termasuk juga karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Akan tetapi, memeralat karyawan karena alasan apa saja berarti tidak menghormati mereka sebagai manusia. Immanuel Kant, filsuf Jerman abad ke-18, telah melihat bahwa menghormati martabat manusia sama saja dengan memperlakukan dia sebagai tujuan. Menurut Immanuel Kant, prinsip etis yang paling mendasar dapat dirumuskan sebagai berikut: "Hendaklah

---

<sup>285</sup> *Ibid.*, hal. 40-41.

memperlakukan manusia selalu juga sebagai tujuan pada dirinya dan tidak pernah sebagai sarana belaka". Dalam macam-macam situasi, seorang manusia dipakai demi tercapainya tujuan orang lain. Direktur mempergunakan sekretarisnya demi tujuannya. Begitu juga dengan semua karyawan dalam perusahaan diperkerjakan untuk merealisasikan tujuan perusahaan. Tetapi di samping membantu untuk mewujudkan tujuan perusahaan, para karyawan harus diperlakukan juga sebagai tujuan sendiri. Mereka tidak boleh dipergunakan sebagai sarana belaka. "Sarana" dalam arti: jalan yang menuju ke tujuan. Mereka tidak boleh dimanfaatkan semata-mata untuk mencapai tujuan.<sup>286</sup>

Adapun faktor-faktor yang memengaruhi pengelolaan perusahaan dalam upaya meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja pada suatu perusahaan, sebagai berikut:

1. Perusahaan tidak boleh mempraktikkan diskriminasi;<sup>287</sup>

Di Indonesia favoritisme masih sangat kuat sekali, juga dalam dunia bisnis. Hal ini pasti berkaitan dengan asas kekeluargaan yang merupakan suatu prinsip dasar dalam masyarakat Indonesia. Sifat khas sosial ini membawa banyak dampak positif dan antara lain mengakibatkan

---

<sup>286</sup> K. Bertens, *Pengantar Etika Bisnis*, Op.cit., hal. 163.

<sup>287</sup> Menurut perspektif utilitarianisme dikemukakan argumen bahwa diskriminasi merugikan perusahaan itu sendiri. Terutama dalam rangka pasar bebas, menjadi sangat mendesak bahwa perusahaan memiliki karyawan berkualitas yang menjamin produktivitas terbesar dan untuk produk terbaik. Sumber daya manusia menjadi kunci dalam kompetisi di pasar bebas. Jika perusahaan memperhatikan faktor-faktor lain—selain kualitas karyawan—ia akan bisa ketinggalan dalam kompetisi dengan perusahaan lain. Karena itu perusahaan harus menghindari diskriminasi demi kepentingannya sendiri. Deontologi menyediakan argumentasi lain. Mereka menggarisbawahi bahwa diskriminasi melecehkan martabat dari orang yang didiskriminasi. Alasan lain lagi dari teori keadilan. Praktik diskriminasi bertentangan dengan keadilan, khususnya keadilan distributif atau keadilan membagi, yang menuntut bahwa kita memperlakukan semua orang dengan cara yang sama, selama tidak ada alasan khusus untuk memperlakukan mereka dengan cara berbeda, demikian oleh John Rawls berbunyi: "persamaan peluang yang *fair*". Lihat: K. Bertens, *Op.cit.*, hal. 203-204.

bahwa solidaritas bukan merupakan kata hampa. Jika seseorang kena musibah, dalam masyarakat Indonesia, ia masih dapat mengandalkan bantuan dan dukungan dari saudara-saudaranya, kenalan, tetangga, dan lain sebagainya. Akan tetapi, dominasi asas kekeluargaan juga membawa efek negatif. Sulit untuk disangkal bahwa di sini terdapat kaitan langsung dengan penyakit sosial yang dalam era pasca-Orde Baru dikenal dengan singkatan KKN (Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme). Akhirnya, sesuatu harus dikatakan lagi tentang upaya untuk menanggulangi diskriminasi. Aspek ini terutama mendapat perhatian besar di Amerika Serikat, berhubung dengan tradisi diskriminasi cukup lama yang mereka alami dulu dan dengan kesadaran akan hak yang kini sangat tinggi. Dalam rangka melawan diskriminasi, sering ditekankan perlunya *reverse discrimination*, “diskriminasi terbalik”, kadang-kadang disebut juga “diskriminasi positif”. Untuk menanggulangi akibat diskriminasi dulu, kini lebih banyak dipakai istilah *affirmative action*, “aksi afirmatif”. Diskriminasi tidak selalu etis, sulit berbicara tentang diskriminasi terbalik atau diskriminasi positif sebagai upaya menghilangkan diskriminasi. Karena itu dicari istilah lain, yaitu “aksi afirmatif”. Tetapi maksudnya sama. Melalui aksi afirmatif, orang mencoba mengatasi atau mengurangi ketinggalan golongan yang dulunya didiskriminasi. Hal itu bisa dilaksanakan dengan pelbagai cara. Satu cara adalah preferensi dalam menerima karyawan. Cara lain adalah menyusun program jangka panjang. Misalnya, sebuah perusahaan menentukan bahwa dalam jangka waktu sepuluh tahun jumlah karyawan wanita harus sampai 40%, sedangkan pada saat ini mereka baru mencapai 5%. Seluruh proses seleksi karyawan baru harus disesuaikan dengan golongan terbelakang. Misalnya, perusahaan menyelenggarakan suatu kursus tukang las, khusus untuk golongan miskin dan mereka yang lulus dalam kursus ini langsung dipekerjakan dalam perusahaan.

2. Perusahaan harus menjamin kesehatan dan keselamatan kerja; Sejak sebelum tahun 1970, keselamatan dan kesehatan kerja yang menyangkut pelaksanaan dan efektivitas hampir secara eksklusif ditangani di negara-negara bagian Amerika Serikat dan sekaligus didirikan *Occupational Safety and Health Administration* (OSHA). Misalnya: jika seorang sopir bus oleh peraturan diwajibkan beristirahat selama satu jam, setelah mengemudikan busnya selama tiga jam, maka tidak boleh majikan perintahkan dia untuk membawa busnya nonstop dari Jakarta ke Surabaya, yang membahayakan. Masalah kedua, karena kerugian kesehatan akibat kondisi kerja tidak dialami oleh si pekerja bagi dirinya sendiri, melainkan juga bagi keturunannya.

Kasus Johnson Controls: perusahaan Johnson Controls, Inc., yang berdomisili di Millwaukee, Wisconsin merupakan produsen aki mobil terbesar di pasaran Amerika Serikat. Pada tahun 1977, pimpinan memberitahukan para pekerja wanita dalam bagian aki timah tentang risiko bila bekerja dengan timah. Mereka diminta menandatangani sebuah pernyataan bahwa mereka telah diinformasikan tentang risiko bagi wanita hamil yang bekerja dengan timah. Namun demikian, antara 1973 dan 1983, sebanyak delapan wanita dengan tingkatan timah terlalu tinggi dalam darah (melebihi 30 mikrogram per deciliter) menjadi hamil. Karena itu pada 1982 perusahaan mengubah kebijakannya dengan memindahkan semua pekerja wanita usia subur dari pekerjaan yang mempergunakan timah.<sup>288</sup>

---

<sup>288</sup> Memindahkan pekerja wanita usia subur ke bagian produksi lainnya tidak merupakan alternatif yang menarik, karena di tempat penuh risiko itu mereka memperoleh gaji yang cukup tinggi.



### 3. Kewajiban memberi gaji yang adil;<sup>289</sup>

Indonesia memiliki peraturan tentang upah minimum, tetapi anehnya, peraturan tersebut sering dilanggar secara terbuka, tanpa diambil tindakan hukum. Hal ini sudah terjadi sebelum krisis moneter (Juli 1977). Misalnya, dilaporkan bahwa empat kota di Jawa Timur, 27% dari perusahaan besar yang mempekerjakan buruh lebih dari 1.000 orang, membayar upah di bawah upah minimum.<sup>290</sup>

### 4. Perusahaan tidak boleh memberhentikan karyawan dengan semena-mena;<sup>291</sup>

Ada tiga alasan mengapa perusahaan akan memberhentikan karyawan, alasan internal perusahaan berupa restrukturisasi, otomatisasi, merger dengan perusahaan lain dan alasan eksternal seperti konjungtur, resesi ekonomi, dan kesalahan karyawan yang tidak dapat ditoleransi.

### 5. Perusahaan mewujudkan Koperasi Karyawan;<sup>292</sup>

Program pembinaan dan pengembangan Koperasi Karyawan (KOPKAR) dititikberatkan kepada Koperasi Karyawan yang memiliki sumber daya,

---

<sup>289</sup> Menurut Thomas Garrett dan Richard Klonoski, agar gaji atau upah itu adil atau *fair*, menurut mereka ada enam kriteria: 1) Peraturan hukum; 2) Upah yang lazim dalam sektor industri atau daerah tertentu; 3) Kemampuan perusahaan; 4) Sifat khusus pekerjaan tertentu; 5) Perbandingan dengan upah/gaji lain dalam perusahaan; 6) Perundingan upah/gaji yang *fair*.

<sup>290</sup> Harian Kompas, "Membayar Upah Di bawah Minimum", diterbitkan Selasa, 1 April 1997.

<sup>291</sup> Menurut Garrett dan Klonoski, lebih konkret kewajiban majikan dalam memberhentikan karyawan dapat dijabarkan ke dalam tiga butir: 1) Majikan hanya boleh memberhentikan karena alasan yang tepat; 2) Majikan harus berpegang pada prosedur yang semestinya; 3) Majikan harus membatasi akibat negatif bagi karyawan sampai seminimal mungkin.

<sup>292</sup> GBHN 1993 mengamanatkan bahwa Koperasi sebagai gerakan ekonomi rakyat, perlu didorong dan ditumbuhkembangkan dalam rangka mewujudkan demokrasi ekonomi. Koperasi harus dapat berkembang menjadi lembaga ekonomi rakyat yang mandiri yang pertumbuhannya berakar di dalam masyarakat.

organisasi dan manajemen yang berhasil, serta didukung oleh potensi lingkungan yang dapat mengembangkan usaha Koperasi Karyawan tersebut secara berkesinambungan serta mewujudkan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan. Misalnya Koperasi Karyawan yang berhasil pada Perusahaan Karet Deli-Sumatra Utara.

Adapun manfaat Koperasi Karyawan, yaitu<sup>293</sup>

- a. Peningkatan kesejahteraan karyawan melalui Koperasi Karyawan;
- b. Menumbuhkan kenyamanan dan keamanan kerja karyawan;
- c. Peningkatan nilai produktivitas kerja nyata karyawan;
- d. Menekan dan meredam keresahan yang mungkin timbul antara karyawan dengan Pimpinan Perusahaan;
- e. Memudahkan komunikasi antar karyawan dengan pemilik dan manajemen perusahaan."

Dalam penelitian ini, lebih ditekankan kepada peningkatan kesejahteraan tenaga kerja melalui pengelolaan perusahaan, salah satu caranya adalah dengan membuat sebuah Koperasi Karyawan. Jadi, perusahaan yang mengimplementasikan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) diharapkan melaksanakan program-program *Corporate Social Responsibility* (CSR). CSR inilah yang akhirnya akan membentuk sebuah Koperasi Karyawan yang dapat digunakan oleh karyawan-karyawan pada perusahaan tersebut untuk memulai suatu usaha "sampingan" selain ia harus bekerja juga pada perusahaan tempat ia bekerja.

Kesejahteraan karyawan dapat ditingkatkan melalui Koperasi Karyawan dengan cara memberikan pinjaman dalam bentuk uang maupun dalam bentuk kebutuhan pokok. Selanjutnya pinjaman-pinjaman

---

<sup>293</sup> Wawancara dengan Ferry Yonawan Foeh, General Manager PT. Karet Deli di Medan, pada tanggal 15 Agustus 2014.

karyawan tersebut akan dikembalikan dengan dipotong dari gaji yang diterimanya setiap bulan. Selain itu juga, Koperasi Karyawan dapat memasok barang-barang kebutuhan dari perusahaan seperti: Alat Tulis Kantor (ATK), bahan baku, dan lain sebagainya. Dengan dibuatnya Koperasi Karyawan, maka karyawan-karyawan tersebut akan mempunyai pemasukan dari tiap-tiap modal yang disetorkannya. Modal yang disetor juga tentunya akan memperoleh bagi hasil yang dibagikan setiap tahun. Penghasilan yang didapat tersebut, tanpa disadari dapat menumbuhkan kenyamanan dan keamanan kerja bagi pengusaha maupun bagi karyawan tersebut.

Kenyamanan dan keamanan tersebut merupakan efek tidak langsung dari karyawan sebagai pemilik Koperasi Karyawan tersebut. Maksudnya adalah bahwa karyawan yang sudah tercukupi kebutuhan hidupnya dengan cara-cara yang disediakan oleh Koperasi Karyawan tadi, dapat bekerja dengan konsentrasi dan fokus mengerjakan tugas-tugasnya. Dengan begitu, pengusaha secara tidak langsung pula, akan menerima efek positifnya berupa hasil kerja yang baik dari karyawan tadi. Hal ini juga dapat meningkatkan produktivitas kerja nyata karyawan kepada perusahaan.

Meningkatnya produktivitas kerja karyawan, juga akan menekan dan meredam keresahan yang mungkin timbul antara karyawan dengan pimpinan perusahaan/*top management* serta memudahkan komunikasi antar karyawan dengan pemilik dan manajemen perusahaan itu sendiri karena antara karyawan dengan perusahaan merupakan partner bisnis dalam Koperasi Karyawan yang didirikan tersebut.

## **B. Masalah-Masalah Implementasi GCG di Indonesia dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja**

Implementasi GCG di Indonesia dalam upaya meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja mengalami beberapa kendala, antara lain: Pengaturan GCG berorientasi pada kepentingan pemegang saham dan investor; Implementasi penerapan prinsip-prinsip GCG di Indonesia masih rendah; dan hukum di bidang ketenagakerjaan yang masih belum mendukung.

### **1. Pengaturan GCG Berorientasi Pada Kepentingan Pemegang Saham dan Investor**

Pengaturan GCG di Indonesia lebih berorientasi kepada kepentingan pemegang saham dan investor. Berdasarkan definisi dan prinsip-prinsip GCG bahwa pemegang saham memiliki peran yang terpenting dalam hal hak-hak pemegang saham untuk mendapatkan perlindungan yang jelas, untuk itu, perlu sistem dalam perusahaan yang mewujudkan perlindungan bagi hak-hak pemegang saham sebagai penerapan GCG.

OECD memasukkan kepentingan para pemegang saham sebagai kepentingan utama bagi pengembangan suatu perusahaan, hal ini cukup logis, mengingat perusahaan pada dasarnya timbul dari perjanjian yang dibuat oleh para pemegang saham. Hanya saja, karena perusahaan berupa badan hukum, maka terjadi pemisahan antara kepemilikan dan kontrol atas perusahaan.<sup>294</sup>

Kepentingan pemegang saham salah satunya diwujudkan dalam UUPT yang mengatur mekanisme Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) sebagai mekanisme utama perlindungan dan pelaksanaan hak-hak pemegang saham (vide: Pasal 75 UUPT). Melalui RUPS, Pe-

---

<sup>294</sup> Indra Surya, et.al., *Penerapan Good Corporate Governance : Mengesampingkan Hak-Hak Istimewa Demi Kelangungan Usaha.*, (Jakarta : Fakultas Hukum Universitas Indonesia, 2006), hal. 69.

memegang Saham dapat memberikan suaranya dalam menentukan arah pengelolaan perusahaan, mendapatkan informasi material yang penting tentang perkembangan perusahaan, dan memutuskan besar keuntungan perseroan yang dapat dibagikan kepada pemegang saham.

Pasal 75 UUPT, menyatakan bahwa:

- (1) RUPS mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan/atau anggaran dasar.
- (2) Dalam forum RUPS, pemegang saham berhak memperoleh keterangan yang berkaitan dengan Perseroan dari Direksi dan/atau Dewan Komisaris, sepanjang berhubungan dengan mata acara rapat dan tidak bertentangan dengan kepentingan Perseroan.
- (3) RUPS dalam mata acara lain-lain tidak berhak mengambil keputusan, kecuali semua pemegang saham hadir dan/atau diwakili dalam RUPS dan menyetujui penambahan mata acara rapat.
- (4) Keputusan atas mata acara rapat yang ditambahkan harus disetujui dengan suara bulat."

Pada BUMN, sesuai UU BUMN, Pasal 1 angka 13, menyatakan bahwa: "Rapat Umum Pemegang Saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah organ Persero yang memegang kekuasaan tertinggi dalam Persero dan memegang segala wewenang yang tidak diserahkan kepada Direksi atau Komisaris". Hal ini terjadi karena RUPS merupakan representasi dari kekuasaan pemegang saham. Sesuai dengan UUPT, "RUPS adalah organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada

Direksi atau Dewan Komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan/atau anggaran dasar".<sup>295</sup>

Wewenang RUPS adalah mengambil keputusan mengenai:<sup>296</sup>

1. Perubahan Anggaran Dasar Perusahaan;
2. Pembelian kembali/pengalihan saham yang telah dibeli kembali;
3. Pengurangan modal dasar dan modal disetor perusahaan;
4. Penggunaan laba bersih termasuk penyisihan untuk cadangan dan deviden;
5. Pengangkatan dan pemberhentian anggota Komisaris dan Direksi;
6. Pengaturan tentang pembagian tugas dan wewenang setiap anggota Komisaris dan Direksi;
7. Pengangkatan 1 (satu) orang atau lebih pemegang saham untuk mewakili perusahaan apabila anggota Direksi berhalangan;
8. Penggabungan dan peleburan saham;
9. Pembubaran atau likuidasi perusahaan;
10. Penentuan besar dan jenis penghasilan Komisaris dan Direksi;
11. Penerimaan dan penolakan pertanggungjawaban likuidasi;
12. Penetapan auditor;
13. Persetujuan atau penolakan RKAP dan RJPP.

RUPS mempunyai tanggung jawab melaksanakan segala kewenangan yang dipunyai dalam bentuk pengambilan keputusan-keputusan RUPS untuk dijadikan dasar bagi Komisaris dan Direksi dalam menjalankan operasional perusahaan. Setiap pemegang saham berhak memperoleh penjelasan lengkap dan informasi yang akurat mengenai prosedur yang harus dipenuhi berkenaan dengan penyelenggaraan RUPS.

---

<sup>295</sup> Pasal 1 angka 4 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

<sup>296</sup> Lihat: Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Ada 2 (dua) jenis RUPS yang dilaksanakan:<sup>297</sup>

1. RUPS sedikitnya sekali atau dua kali dalam setahun sesuai dengan Anggaran Dasar masing-masing perusahaan;
2. RUPS Luar Biasa, diselenggarakan kapan saja bila diperlukan dan bila dipersyaratkan khusus untuk itu terpenuhi.

RUPS sebagai organ perusahaan memiliki peranan yang signifikan dalam mewujudkan GCG yang didasari pada pelaksanaan dari prinsip-prinsip GCG, karena begitu besarnya peranan RUPS yang diatur dalam UUPT untuk menentukan kebijakan pengelolaan perusahaan yang bersifat strategis, sehingga jelas perlindungan hak-hak pemegang saham dilakukan melalui RUPS, maka untuk terjadinya hubungan antara pekerja dengan pemegang saham sebagai *shareholders* dalam rangka melindungi kepentingan pekerja sebagai penerapan prinsip-prinsip GCG adalah dengan adanya kesempatan untuk keikutsertaan pekerja sebagai bagian dari RUPS. Keikutsertaan pekerja dalam RUPS juga dalam rangka pengawasan terhadap manajemen perusahaan yang diwakili oleh Direksi karena pekerja yang mengetahui keadaan dan kondisi perusahaan serta kebijakan perusahaan dapat mengungkapkan informasi tersebut di dalam RUPS. Oleh karena itu, pengaturan GCG di Indonesia masih berorientasi kepada kepentingan Pemegang Saham dan investor.

Esensi dari *corporate governance* secara sistem adalah terciptanya mekanisme *check and balance* yang efektif, secara kultur perusahaan yang *stakeholder's friendly* dan menekankan pendekatan *win-win* dan sinergi di atas monopoli dan *winning at all cost*.<sup>298</sup>

Salah satu cara bagi pekerja untuk dapat ikut serta dalam RUPS adalah kepemilikan saham oleh pekerja, seberapa besar peraturan

---

<sup>297</sup> Pasal 78 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

<sup>298</sup> Mas Achmad Daniri, *Op.cit.*, hal. 46.

perundang-undangan memberikan kesempatan tersebut. UUPT telah mengatur mengenai penambahan modal dari suatu perseroan terbatas dengan adanya penawaran saham yang ditujukan kepada karyawan perseroan.<sup>299</sup> Namun penawaran saham kepada pekerja bukan menjadi suatu keharusan perusahaan, tetapi lebih didasarkan pada keinginan perusahaan, dan pada praktiknya perusahaan kurang melakukan penawaran kepada pekerja sebagaimana dalam penjelasan pasalnya yaitu saham yang dikeluarkan dalam rangka ESOP (*Employee Stock Option Program*) perseroan dengan segenap hak dan kewajiban yang melekat kepadanya.

Bahwa kedudukan pekerja dalam UU Ketenagakerjaan saat ini dapat diwakili oleh organisasi pekerja yang dinamakan serikat pekerja/serikat buruh yaitu organisasi yang dibentuk dari, dan oleh, untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan

---

<sup>299</sup> Pasal 43 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, yang menyatakan bahwa: “(1) Seluruh saham yang dikeluarkan untuk penambahan modal harus terlebih dahulu ditawarkan kepada setiap pemegang saham seimbang dengan kepemilikan saham untuk klasifikasi saham yang sama; (2) Dalam hal saham yang akan dikeluarkan untuk penambahan modal merupakan saham yang klasifikasinya belum pernah dikeluarkan, yang berhak membeli terlebih dahulu adalah seluruh pemegang saham sesuai dengan perimbangan jumlah saham yang dimilikinya; (3) Penawaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak berlaku dalam hal pengeluaran saham: a. Ditujukan kepada karyawan perseroan; b. Ditujukan kepada pemegang obligasi atau efek lain yang dapat dikonversikan menjadi saham yang telah dikeluarkan dengan persetujuan RUPS; atau c. Dilakukan dalam rangka reorganisasi dan/atau restrukturisasi yang telah disetujui oleh RUPS; (4) Dalam hal pemegang saham sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak menggunakan hak untuk membeli dan membayar lunas saham yang dibeli dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal penawaran, perseroan dapat menawarkan sisa saham yang tidak diambil bagian tersebut kepada pihak ketiga”.



keluarganya.<sup>300</sup> Ketentuan serikat pekerja diatur tersendiri melalui Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.

Serikat pekerja bertujuan memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan yang layak bagi pekerja/buruh dan keluarganya. Dan untuk mencapai tujuannya tersebut, serikat pekerja/buruh mempunyai fungsi, salah satunya sebagai wakil pekerja/buruh dalam memperjuangkan kepemilikan saham dalam perusahaan.<sup>301</sup> Oleh karena itu, serikat pekerja memiliki peranan penting dalam menjalankan prinsip-prinsip GCG dalam kedudukannya mewakili pekerja agar hak-hak pekerja dapat terlindungi.

Peranan serikat pekerja dalam memperjuangkan kepemilikan saham dalam perusahaan dapat diwujudkan tidak hanya kepemilikan saham perusahaan oleh individu-individu pekerja tetapi organisasi-organisasi atau badan hukum yang dapat mewakili pekerja seperti koperasi perusahaan. Koperasi ini beranggotaan sebagian besar/seluruh pekerja perusahaan dan didirikan demi kepentingan pekerja, atau bahkan Serikat pekerja itu sendiri. Pendirian dan anggaran serikat pekerja berasal dari

---

<sup>300</sup> Pasal 1 angka 17 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

<sup>301</sup> Pasal 4 Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh, menyatakan bahwa: (1) Serikat Pekerja/Serikat Buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh bertujuan memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan yang layak bagi pekerja/buruh dan keluarganya; (2) Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) Serikat Pekerja/Serikat Buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh mempunyai fungsi: a. Sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaian perselisihan industrial; b. Sebagai wakil pekerja/buruh dalam lembaga kerja sama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya; c. Sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; d. Sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya; e. Sebagai perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku; f. Sebagai wakil pekerja/buruh dalam memperjuangkan kepemilikan saham dalam perusahaan."

iuran anggota, sehingga apabila hasil iuran tersebut dipergunakan untuk membeli saham perusahaan, yang notabene, berhak mengikuti RUPS dan akan memiliki suara, maka dengan begitu serikat pekerja dapat memperjuangkan kepentingan pekerja di dalam RUPS. Pada akhirnya, prinsip-prinsip GCG telah diterapkan pada perusahaan tersebut dengan adanya hubungan antara pekerja dengan pemegang saham dimana seluruh kewenangan pemegang saham yang dituangkan dalam RUPS dapat diketahui oleh pekerja. Dalam hal ini diwakili oleh pekerja atau serikat pekerja selaku pemegang saham sehingga memiliki kedudukan yang sama dengan pemegang saham. Artinya di sini adalah bahwa telah diterapkannya prinsip transparansi dan prinsip *fairness* atau kesetaraan.

Selanjutnya, seperti diketahui penawaran saham kepada pekerja bukan merupakan keharusan, namun, di satu sisi bahwa serikat pekerja memiliki fungsi untuk memperjuangkan kepemilikan saham perusahaan, sehingga perlu dilakukan kewenangan serikat pekerja di dalam UU Ketenagakerjaan. Sebagaimana diatur dalam UU Ketenagakerjaan bahwa terdapat mekanisme di dalam mengatur hak dan kewajiban para pelaku hubungan kerja untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, yaitu dengan adanya Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PKB perusahaan diharapkan di dalam salah satu klausulnya menyertakan hak dan kewajiban pekerja atau serikat pekerja, yang mengatur bahwa pekerja atau serikat pekerja memperoleh sebesar hak berapa persen dari kepemilikan saham perusahaan.

## **2. Implementasi Penerapan Prinsip-prinsip GCG di Indonesia**

Implementasi GCG di Indonesia masih sangat rendah. Krisis ekonomi yang menghantam Asia telah berlalu. Krisis ini ternyata berdampak luas terutama dalam merontokkan rezim-rezim politik yang berkuasa di Korea Selatan, Thailand, dan Indonesia. Ketiga negara yang di awal tahun 1990-an dipandang sebagai "The Asian Tiger", harus mengakui bahwa fondasi

ekonomi ketiga negara tersebut rapuh, yang pada akhirnya merambah pada krisis politik.<sup>302</sup>

Sejak krisis tersebut melanda, dapat dilihat pertumbuhan kembali negara-negara yang amat terpukul oleh krisis tersebut. Korea Selatan yang pernah terjankit kejahatan finansial yang melibatkan para eksekutif puncak perusahaan-perusahaan *blue chip*, kini telah pulih. Perkembangan yang sama juga terlihat pada Thailand maupun negara-negara ASEAN lainnya. Bagaimana dengan Indonesia? Era pascakrisis ditandai dengan guncangan ekonomi berkelanjutan. Mulai dari restrukturisasi sektor perbankan, pelelangan aset para konglomerat, yang berakibat pada penurunan iklim berusaha.<sup>303</sup>

Tantangan terkini yang dihadapi adalah masih belum dipahami secara luas prinsip-prinsip dan praktik GCG oleh komunitas bisnis dan publik pada umumnya. Akhirnya komunitas internasional masih menempatkan Indonesia pada urutan bawah *rating* implementasi GCG sebagaimana dilakukan oleh Standard & Poor, CLSA, Pricewaterhouse Coopers, Moody's Morgan, dan Calper's.<sup>304</sup>

Kajian Pricewaterhouse Coopers yang dimuat di dalam *Report on Institutional Investor Survey* (2002) menempatkan Indonesia di urutan paling bawah bersama China dan India dengan nilai 1,96 untuk transparansi dan keterbukaan. Jika dilihat dari ketersediaan investor untuk memberi premium terhadap harga saham perusahaan publik di Indonesia, hasil survei tahun 2002 menunjukkan kemajuan dibandingkan hasil survei tahun 2000. Pada tahun 2000 investor bersedia membayar premium 27% sedangkan di tahun 2002 hanya bersedia membayar 25% saja. Hal ini menunjukkan persepsi investor terhadap risiko tidak dijalankannya GCG, menjadi lebih baik. Secara keseluruhan urutan

---

<sup>302</sup> Thomas S. Kaihatu, *Op.cit.*, hal. 4.

<sup>303</sup> *Ibid.*, hal. 4.

<sup>304</sup> *Ibid.*, hal. 4.

teratas masih ditempati oleh Singapura dengan skor 3,62, Malaysia dan Thailand mendapat skor 2,62 dan 2,19.<sup>305</sup>

**Tabel 4.**  
**Corporate Governance in Asia (2004) Continuing Under Performance**

	Rules & Regulation 15%	Enforcement 25%	Political & Regulatory 20%	IGAAP 20%	CG Culture 20%	Country Score 2004	Country Score 2003
Singapura	7,9	6,5	8,1	9,5	5,8	7,5	7,7
Hongkong	6,6	5,8	7,5	9,0	4,6	6,7	6,6
India	6,6	5,8	6,3	7,5	5,0	6,2	6,6
Malaysia	7,1	5,0	5,0	9,0	4,6	6,0	5,5
Korea	6,1	5,0	5,0	8,0	5,0	5,8	5,5
Taiwan	6,3	4,6	6,3	7,0	3,5	5,5	5,8
Thailand	6,1	3,8	5,0	8,5	3,5	5,3	4,6
Philippines	5,8	3,1	5,0	8,5	3,1	5,0	3,7
China	5,3	4,2	5,0	7,5	2,3	4,8	4,3
Indonesia	5,3	2,7	3,8	6,0	2,7	4,0	3,2

Sumber: CLSA Asia-Pacific Markets, Asian Corporate Governance Association dalam Thomas S. Kaihatu, "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia", Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 8, No. 1, Maret 2006, hal. 5.

Laporan tentang GCG oleh CLSA pada tahun 2003, menempatkan Indonesia di urutan terbawah dengan skor 1,5 untuk masalah penegakan hukum, 2,5 untuk mekanisme institusional dan budaya *corporate governance*, dengan total skor 3,2. Meskipun skor Indonesia di tahun 2004 lebih baik dibandingkan dengan 2003, kenyataannya, Indonesia

<sup>305</sup> *Ibid.*, hal. 4-5.

masih tetap tertinggal dan berada di urutan terbawah di antara negara-negara di Asia. Faktor penyebab rendahnya kinerja Indonesia adalah penegakan hukum dan budaya *corporate governance* yang masih berada di titik paling rendah di antara negara-negara lain yang sedang tumbuh di Asia.<sup>306</sup>

Penilaian yang dilakukan oleh CLSA didasarkan pada faktor eksternal dengan bobot 60% dibandingkan faktor internal yang hanya diberi bobot 40% saja. Fakta ini menunjukkan bahwa implementasi GCG di Indonesia masih membutuhkan pendekatan yang komprehensif dan penegakannya yang lebih nyata lagi.<sup>307</sup>

Terdapat 3 (tiga) arah agenda penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia: menetapkan kebijakan nasional, menyempurnakan kerangka nasional, dan membangun inisiatif sektor swasta. Terkait dengan kerangka regulasi, BAPEPAM-LK bersama dengan *Self-Regulated Organization* (SRO) yang didukung oleh Bank Dunia dan ADB telah menghasilkan beberapa proyek *Good Corporate Governance*, seperti: JSX, Pilot Project, ACORN, ASEM dan ROSC. Seiring dengan proyek-proyek ini, Kementerian BUMN juga telah mengembangkan kerangka untuk implementasi *Good Corporate Governance*.<sup>308</sup>

Dalam *regulatory framework*, untuk mengkaji peraturan perundang-undangan yang terkait dengan kondisi dan program reformasi hukum, pada umumnya terdapat beberapa capaian yang terkait dengan implementasi *Good Corporate Governance*, seperti diberlakukannya Undang-Undang No. 23 Tahun 1999 tentang Bank Indonesia (sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang No. 6 Tahun 2009), Undang-Undang No. 31 Tahun 1999 tentang Tindak Pidana Korupsi (sebagaimana telah diubah menjadi Undang-Undang No. 20 Tahun 2011), dan Un-

---

<sup>306</sup> *Ibid.*, hal. 5.

<sup>307</sup> *Ibid.*, hal. 5.

<sup>308</sup> *Ibid.*, hal. 5.

dang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (BUMN), serta privatisasi BUMN pada tahun 2003. Demikian pula dengan proses amandemen Undang-Undang Perseroan Terbatas dari Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 diamandemen menjadi Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Dalam pelaksanaan reformasi hukum, terdapat beberapa hal penting yang telah diterapkan, misalnya pembentukan Pengadilan Niaga yang dimulai tahun 1997 dan pembentukan Badan Arbitrase Pasar Modal tahun 2001.<sup>309</sup>

Bergilirnya reformasi *corporate governance* masih menyisakan hal-hal strategis yang harus dikaji seperti kesesuaian diri dan sinkronisasi berbagai peraturan perundang-undangan yang terkait. Demikian pula terkait dengan otonomi daerah, permasalahan yang timbul dalam kerangka regulasi adalah pemberlakuan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah yang cenderung kebablasan tanpa diikuti dengan kesadaran dan pemahaman *good governance* itu sendiri.<sup>310</sup>

---

<sup>309</sup> Mas Achmad Daniri, *Op.cit.*, hal. 60.

<sup>310</sup> Lihat: Thomas S. Kaihatu, *Loc.cit.*, hal. 5. Bandingkan dengan: Zudan Arif Fakrulloh, "Simplifikasi dan Reformasi Regulasi di Era Otonomi Daerah", *paper* disampaikan sebagai bahan diskusi dalam Seminar Reformasi Regulasi di Bappenas pada hari Kamis, 30 Juli 2009, menyatakan bahwa: "Otonomi Daerah sebagai amanat Undang-Undang No. 22 Tahun 1999 yang kemudian diganti dengan Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 merupakan momentum yang tepat untuk menciptakan peraturan perundang-undangan yang lebih sesuai dengan semangat penghormatan terhadap keberagaman dan konteks lokal. Hal ini menjadi sangat visibel karena sesuai dengan TAP nomor III/MPR/2000 dan UU nomor 10 tahun 2004, Perda (Peraturan Daerah) diakui sebagai bagian dari hukum positif dan mempunyai tata urutan "resmi" dalam peraturan perundang-undangan di Indonesia.

Oleh karena itu, pembentukan peraturan perundang-undangan di tingkat nasional harus dapat menjadi payung hukum yang dapat melancarkan penyelenggaraan pemerintah di daerah atau melancarkan otonomi daerah. Harus dihindarkan adanya kemungkinan justru terjadi kompetisi atau pertentangan antara peraturan di daerah dengan berbagai peraturan di tingkat nasional. Persoalannya adalah bagaimana hukum nasional tersebut tetap dapat diterima dalam hukum lokal (Perda), dan hukum lokal tetap berjiwa selaras dengan hukum nasional dalam kerangka negara kesatuan Republik Indonesia."

Inisiatif di sektor swasta terlihat pada aktivitas organisasi-organisasi *corporate governance* dalam bentuk upaya-upaya sosialisasi, pendidikan, pelatihan, pembuatan *rating*, penelitian, dan advokasi. Pendatang baru di antara organisasi-organisasi ini adalah IKAI dan LAPPI. IKAI adalah asosiasi untuk para Anggota Komite Audit, sedangkan LAPPI (Lembaga Advokasi, Proxi, dan Perlindungan Investor) pada dasarnya berbagi pengalaman dalam *shareholders-activism* dengan misi utama melindungi kepentingan para pemegang saham minoritas.<sup>311</sup>

Dalam penerapan *Good Corporate Governance* di Indonesia, seluruh pemangku kepentingan turut berpartisipasi. Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* yang di awal tahun 2005 diubah menjadi Komite Nasional Kebijakan Governance telah menerbitkan Pedoman *Good Corporate Governance* pada bulan Maret 2001. Pedoman tersebut kemudian disusul dengan penerbitan Pedoman *Good Corporate Governance* Perbankan Indonesia, Pedoman untuk Komite Audit, dan Pedoman untuk Komisaris Independen pada tahun 2004. Semua publikasi ini dipandang perlu untuk memberikan acuan dalam mengimplementasikan *Good Corporate Governance*.<sup>312</sup>

*Good Corporate Governance* di Indonesia mulai ramai dikenal pada tahun 1997, saat krisis ekonomi melanda Indonesia. Terdapat banyak akibat buruk dari krisis tersebut, salah satunya adalah banyaknya perusahaan yang berjatuh karena tidak mampu bertahan. *Corporate Governance* yang buruk disinyalir sebagai salah satu sebab terjadinya krisis ekonomi politik Indonesia yang dimulai tahun 1997 yang efeknya masih terasa hingga saat ini.<sup>313</sup> Menyadari situasi dan kondisi demikian,

---

<sup>311</sup> Thomas S. Kaihatu, *Loc.cit.*, hal. 5.

<sup>312</sup> *Ibid.*, hal. 6.

<sup>313</sup> Riana Crhistel Tumewu dan Stanly W. Alexander, "Pengaruh Penerapan *Good Corporate Governance* Terhadap Profitabilitas Pada Perusahaan Perbankan Yang Terdaftar di BEI Periode 2009 – 2013", Program Pendidikan Profesi Akuntansi Fakultas Ekonomi

pemerintah melalui Kementerian Negara BUMN mulai memperkenalkan konsep *Good Corporate Governance* di lingkungan BUMN,<sup>314</sup> melalui Surat Keputusan Menteri BUMN No. Kep-117/M-MBU/2002 tertanggal 1 Agustus 2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada Badan Usaha Milik Negara, menekankan kewajiban bagi BUMN untuk menerapkan *Good Corporate Governance* secara konsisten dan atau menjadikan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* sebagai landasan operasionalnya, yang pada dasarnya bertujuan untuk meningkatkan keberhasilan usaha dan akuntabilitas perusahaan guna mewujudkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan *stakeholders* lainnya, dan berlandaskan peraturan perundang-undangan dan nilai-nilai etika.<sup>315</sup>

Pemerintah memberikan dorongan yang sangat kuat terhadap implementasi *Good Corporate Governance* di Indonesia. Bukti dari kepedulian pemerintah dapat dilihat dari dibuatnya berbagai regulasi yang mengatur tentang *Good Corporate Governance*. Berawal dari dibentuknya Komite Nasional tentang Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG) melalui Keputusan Menko Ekuin No. Kep/31/M.Ekuin/08/1999 tentang Pembentukan KNKCG. Kemudian dilanjutkan dengan dibentuknya Komite

---

dan Bisnis, Universitas Sam Ratulangi Manado, Jurnal Sam Ratulangi, 2014, hal. 1, menyatakan bahwa: "GCG memiliki pengaruh yang positif signifikan terhadap profitabilitas perusahaan perbankan. Hal ini berarti semakin baik penerapan GCG maka akan makin meningkat kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba yang dalam hal ini diukur dengan ROE".

<sup>314</sup> Lihat: I Nyoman Tjager, et.al., *Good Corporate Governance BUMN di Indonesia: Bunga Rampai Kebijakan Fiskal*, Op.cit., menyatakan bahwa: "Dengan memperhatikan kondisi tersebut, maka Kementerian BUMN selaku lembaga pemerintah yang ditugaskan untuk melaksanakan fungsi sebagai pemegang saham/pemilik modal BUMN, merasa perlu untuk mewajibkan seluruh BUMN menerapkan GCG".

<sup>315</sup> Pasal 2 ayat (1) Keputusan Menteri BUMN No. KEP-117/M-MBU/2002 tertanggal 01 Agustus 2002.



Nasional Kebijakan Governance (KNKG) sebagai pengganti KNKCG melalui Surat Keputusan Menko Bidang Perekonomian No. Kep/49/M. Ekon/11/2004 yang terdiri dari Sub-Komite Publik dan Sub-Komite Korporasi. Kemudian juga dikeluarkan Surat Edaran Ketua Bapepam No. SE-03/PM/2000 tentang Komite Audit yang berisi imbauan perlunya Komite Audit dimiliki oleh setiap Emiten, dan Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 8/4/PBI/2006 tentang *Good Corporate Governance* yang diubah dengan PBI No. 8/14/GCG/2006.<sup>316</sup>

Implementasi *Good Corporate Governance* di BUMN dapat dilihat dengan adanya peraturan-peraturan yang mendukung:

1. Keputusan Menteri Negara Pendayagunaan BUMN No. Kep-133/M-PBUMN/1999 tentang Pembentukan Komite Audit Bagi BUMN;
2. Peraturan Menteri BUMN No. PER-05/MBU/2008 tentang Pedoman Umum Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa BUMN;
3. Keputusan Menteri BUMN No. 98A/MBU/2005 tentang Proses Penilaian Fit & Proper Test Calon Anggota Direksi BUMN;
4. Surat Edaran Menteri BUMN No. 106 Tahun 2000 dan Keputusan Menteri BUMN No. 23 Tahun 2000—mengatur dan merumuskan pengembangan praktik *Good Corporate Governance* dalam perusahaan perseroan;
5. Disempurnakan dengan KEP-117/M-MBU/2002 tentang Penerapan Praktik *Good Corporate Governance* pada BUMN.

---

<sup>316</sup> KNKG, *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*, (Jakarta : National Committee on Governance, 2006), hal. 1-2.

Komitmen *Good Corporate Governance* juga diberlakukan pada sektor swasta non-BUMN. Pada tahun 2000, Bursa Efek Jakarta (sekarang Bursa Efek Indonesia) memberlakukan Keputusan Direksi PT. Bursa Efek Jakarta No. KEP-315/BEJ/06/2000 perihal Peraturan Pencatatan Efek Nomor I-A yang antara lain mengatur tentang kewajiban mempunyai Komisaris Independen, Komite Audit, memberikan peran aktif Sekretaris Perusahaan di dalam memenuhi kewajiban keterbukaan informasi serta mewajibkan perusahaan tercatat untuk menyampaikan informasi yang material dan relevan.<sup>317</sup> Selain itu juga, dibentuknya berbagai organisasi dan perkumpulan yang mendukung pelaksanaan dari *Good Corporate Governance* itu sendiri, seperti: lahirnya Forum for Corporate Governance in Indonesia (FCGI),<sup>318</sup> Indonesian Institute for Corporate Governance (IICG),<sup>319</sup> Indonesian Institute for Corporate Directorship

---

<sup>317</sup> Pandu Patriadi, "Manfaat Konsep Good Corporate Governance Bagi Institusi Pemerintah dan BUMN dalam Kebijakan Privatisasi BUMN", Kajian Ekonomi dan Keuangan, Vol. 8, No. 3, September 2004, hal. 92.

<sup>318</sup> FCGI didirikan pada tanggal 8 Februari 2000 oleh 5 (lima) asosiasi bisnis dan profesional: AEI, IAI-KAM, IFEA, INA, dan MTI. FCGI telah memainkan peran penting dalam menyebarkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* di Indonesia. Saat ini, FCGI memiliki 10 (sepuluh) anggota sejak 5 (lima) asosiasi sebelumnya, sekarang telah bergabung dalam FCGI tersebut. Para anggota FCGI: AEI (The Association of Indonesian Public Listed Company); APEI (The Association of Indonesian Securities Company); FKS-PI BUMN/BUMD (The Association of Internal Auditor of State-Owned Companies/Local State-Owned Companies); IAI-KAM (The Indonesian Accountant Association – Management Accountant Compartment); IFEA (The Indonesian Financial Executives Association); IIA (*The Institute of Internal Auditors*) Indonesia Chapter; INA (*The Indonesian Netherlands Association*); MAPPI (The Indonesian Society of Appraisers); MTI (The Indonesian Society for Transparency); dan YPIA (The Internal Auditor Education Foundation). Sumber: Website Resmi FCGI, "FCGI Profile", <http://www.fcgi.or.id/about-fcgi/fcgi-profile.html>., diakses pada 30 November 2014.

<sup>319</sup> IICG didirikan pada tanggal 2 Juni 2000 atas inisiatif Masyarakat Transparansi Indonesia (MTI) dan tokoh masyarakat untuk memasyarakatkan konsep, praktik, dan manfaat *Good Corporate Governance* (GCG) kepada dunia usaha khususnya dan masyarakat luas pada umumnya. IICG merupakan salah satu peran dari masyarakat sipil untuk mendorong terciptanya dunia usaha Indonesia yang terpercaya, etis, dan bermartabat. Sebagai

(IICD),<sup>320</sup> Indonesia Corporate Secretary Association (ICSA),<sup>321</sup> Ikatan Komite Audit Indonesia (IKAI), Asosiasi Auditor Internal (AAI), Klinik GCG Kadin, dan lahirnya Lembaga Komisaris dan Direksi Indonesia (LKDI) yang kegiatannya antara lain mengadakan Forum LKDI untuk membahas berbagai hal seperti tanggung jawab hukum bagi Komisaris dan Direksi, undang-undang pencucian uang, dan sebagainya.

---

organisasi independen dan nirlaba, IICG berkomitmen mendorong praktik GCG atau Tata Kelola Perusahaan yang Baik di Indonesia dan mendukung serta membantu perusahaan-perusahaan dalam menerapkan konsep Tata Kelola (*Corporate Governance*). Sumber: Website Resmi IICG, "Tentang IICG: Sejarah", <http://iicg.org/v25/tentang-iicg/>, diakses 30 November 2014.

<sup>320</sup> IICD adalah sebuah organisasi nonprofit yang didirikan oleh sepuluh (10) Sekolah Bisnis dan unggul individu bereputasi tinggi Indonesia. Sejak awal, IICD yang dibayangkan untuk "Internalisasi Praktik Terbaik *Good Corporate Governance* dan *Directorship*" telah aktif bekerja pada Seminar, Pelatihan, Panel Diskusi, Desain Kurikulum, dan kegiatan penelitian tentang GCG dan *Directorship*. IICD dengan alumni yang lebih dari 1.700 Manajer Senior, Direktur, dan Komisaris memosisikan diri untuk mendukung para pengambil keputusan, sebagai mitra strategis dalam penerapan GCG. Program IICD telah didukung oleh Bank Dunia, International Finance Corporation, Forum Tata Kelola Perusahaan, Center for International Swasta, Bank Pembangunan Asia sebagai bagian dari pengembangan pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Indonesia. IICD adalah anggota IDEA.Net (*Institute of Directors* Jaringan Asia Timur), sebuah organisasi yang unggul dengan visi meningkatkan pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Asia dan memiliki anggota dari beberapa negara Asia termasuk Singapura, Malaysia, Filipina, Thailand, Korea, China, Hongkong, dan Taiwan. Sumber: Website Resmi IICD, "Governance Board: Good Corporate Governance", <http://iicd.or.id/en/profile/governance-board.html>, diakses pada 30 November 2014.

<sup>321</sup> ICSA didirikan pada tahun 2008. Tujuan organisasi ini adalah untuk meningkatkan profesionalisme Sekretaris Perusahaan di Indonesia dan mendukung upaya pengembangan tata kelola perusahaan yang baik, melalui pengembangan pengetahuan dan keterampilan, pertukaran informasi, dan forum komunikasi antara Sekretaris dan Perusahaan, peraturan dan pemerintah. ICSA memosisikan diri sebagai mitra strategis FSA-Bapepam-LK, BEI, KSEI, KSEI dan asosiasi profesional lainnya di pasar modal untuk mempromosikan tata pemerintahan yang baik di Indonesia. Sumber: Website Resmi ICSA, "About US: What is ICSA?", [http://www.icsa-indonesia.org/what\\_is\\_icsa/](http://www.icsa-indonesia.org/what_is_icsa/), diakses pada 30 November 2014.

Masih banyak yang harus dibenahi dan terus dikembangkan dalam hal pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Indonesia, karena KKN yang merajalela menyebabkan *Good Corporate Governance* masih belum dapat terlaksana dengan baik. Pelaksanaan *Good Corporate Governance* di Indonesia tidak dapat dilakukan sendiri, akan tetapi memerlukan integrasi dari seluruh komponen bisnis, agar dapat dicapai suatu perusahaan yang bersih yang dapat disebut *Good Corporate Governance*.

Pemerintah juga melakukan upaya-upaya khusus bergandengan tangan dengan komunitas bisnis dalam mensosialisasikan dan mengimplementasikan *Good Corporate Governance*. Ada 2 (dua) sektor penting, yakni BUMN dan Pasar Modal, telah menjadi perhatian pemerintah.<sup>322</sup>

Aspek baru dalam implementasi *Good Corporate Governance* di lingkungan BUMN adalah kewajiban untuk memiliki *Statements of Corporate Intent* (SCI). SCI pada dasarnya adalah komitmen perusahaan terhadap pemegang saham dalam bentuk suatu kontrak yang menekankan pada strategi dan upaya manajemen dan didukung dengan Dewan Komisaris dalam mengelola perusahaan. Terkait dengan SCI, Direksi diwajibkan untuk menandatangani *Appointment Agreement* (AA) yang merupakan komitmen Direksi untuk memenuhi fungsi-fungsi dan kewajiban yang diembannya. Indikator kinerja direksi terlihat dalam bentuk *reward and punishment system* dengan meratifikasi undang-undang BUMN.<sup>323</sup>

Pasar modal juga perlu menerapkan prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* untuk perusahaan publik. Ini ditunjukkan melalui berbagai regulasi yang dikeluarkan oleh Bursa Efek Jakarta (BEJ), yang menyatakan bahwa seluruh perusahaan tercatat wajib melaksanakan *Good Corporate Governance*. Implementasi *Good Corporate Governance* mengkaitkan

---

<sup>322</sup> Thomas S. Kaihatu, *Op.cit.*, hal. 6.

<sup>323</sup> *Ibid.*, hal. 6.

perlindungan kepentingan investor, terutama para pemegang saham di perusahaan-perusahaan terbuka.<sup>324</sup>

Di samping itu, implementasi *Good Corporate Governance* akan mendorong tumbuhnya mekanisme *check and balance* di lingkungan manajemen khususnya dalam memberi perhatian kepada kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya. Hal ini terkait dengan peran pemegang saham pengendali yang berwenang mengangkat komisaris dan direksi, dan dapat memengaruhi kebijakan perusahaan. Di samping perlindungan investor, regulasi mewajibkan dalam transaksi bisnis antarperusahaan dalam satu grup yang berpotensi menimbulkan benturan kepentingan.<sup>325</sup>

Semangat untuk memperoleh persetujuan publik dalam transaksi, merupakan bentuk penerapan prinsip akuntabilitas. Diperkenalkannya komisaris independen, komite audit, dan sekretaris perusahaan juga merupakan fokus regulasi BEJ. Independensi Komisaris dimaksud untuk memastikan bahwa komisaris independen tidak memiliki afiliasi dengan pemegang saham, dengan Direksi dan dengan komisaris, tidak menjabat sebagai Direksi di perusahaan lain yang terafiliasi, dan memahami berbagai regulasi pasar modal. Sedangkan, terkait dengan kewajiban untuk memiliki direktur independen, dalam sistem *two tier* yang dianut, justru

---

<sup>324</sup> Serangkaian regulasi yang diterbitkan oleh Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) yang berhubungan dengan *Good Corporate Governance*, di antaranya yaitu adanya keharusan bagi perusahaan publik untuk memiliki komisaris independen dan komite audit. Ketentuan ini diatur dalam Surat Edaran Ketua Badan Pengawas Pasar Modal (BAPEPAM) No. SE-03/PM/2000 dan dijelaskan lebih lanjut dalam Surat Edaran Bursa Efek Jakarta (BEJ) No. SE-005/BEJ/09-2001 Jo. Surat Direksi BEJ No. KEP339/BEJ/07/2001. Sumber: Ridwan Khairandy dan Camelia Malik, *Good Corporate Governance: Perkembangan Pemikiran dan Implementasinya di Indonesia Dalam Perspektif Hukum*, (Yogyakarta: Total Media, 2007), hal. 5.

<sup>325</sup> Thomas S. Kaihatu, *Op.cit.*, hal. 6.

akan lebih efektif bilamana bursa mewajibkan perusahaan untuk memiliki komite nominasi dan remunerasi.<sup>326</sup>

Tujuan pedoman tersebut adalah untuk meningkatkan kualitas *disclosure* perusahaan-perusahaan publik. Pedoman ini merupakan hasil kolaborasi antara BEJ, IAI, AEI, dan BAPEPAM-LK. Perkembangan terbaru di Pasar Modal adalah batas waktu penyerahan laporan tahunan yakni 90 (sembilan puluh) hari sejak tutup buku, lebih pendek dari regulasi sebelumnya yakni 120 (seratus dua puluh) hari. Regulasi ini merupakan indikasi kekonsistenan penegakan *Good Corporate Governance* oleh BAPEPAM-LK (sekarang bernama Otoritas Jasa Keuangan).<sup>327</sup>

### 3. Hukum di Bidang Ketenagakerjaan yang Belum Mendukung

Menurut Monks dan Minow mengenai permasalahan keagenan, menyatakan bahwa:<sup>328</sup>

Perusahaan merupakan mekanisme yang memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi dalam modal, keahlian, serta tenaga kerja dalam rangka memaksimalkan keuntungan dalam jangka panjang. Pihak-pihak yang berkontribusi dalam modal disebut sebagai pemilik (prinsipal), sedangkan pihak-pihak yang berkontribusi dalam keahlian dan tenaga kerja disebut agen (pengelola perusahaan). Adanya dua pihak tersebut (pemilik dan agen), telah menyebabkan timbulnya permasalahan tentang mekanisme seperti apa yang harus dibentuk untuk menyelaraskan kepentingan yang berbeda di antara keduanya. Setelah melakukan penempatan atas modal yang mereka miliki, pemilik akan meninggalkan perusahaan tanpa adanya suatu jaminan bahwa modal yang telah mereka tempatkan tidak akan disalurkan untuk investasi atau proyek yang tidak menguntungkan. Kesulitan yang dirasakan oleh pemilik ini merupakan inti dari permasalahan keagenan."

---

<sup>326</sup> *Ibid.*, hal. 6.

<sup>327</sup> *Ibid.*, hal. 6.

<sup>328</sup> Monks dan Minow (1995) dalam Aries Susanti, *Hubungan Antara Fungsi Elemen Organisasi Dengan Terwujudnya Prinsip Good Corporate Governance*, Institut Teknologi Bandung, 2008.

Berangkat dari pendapat Monks dan Minow di atas, pada intinya harus ada suatu formulasi yang menyelaraskan kepentingan antara prinsipal sebagai pemilik modal perusahaan dengan agen sebagai pengelola perusahaan tersebut. Formulasi tersebut dapat berupa *Good Corporate Governance*, sehingga prinsipal dengan agen yang biasanya berupa tenaga kerja di dalam perusahaan itu dapat berjalan selaras, serasi, dan seimbang. Dengan demikian, hukum yang mengatur tentang perusahaan yaitu Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas harus selaras dengan hukum yang mengatur tentang tenaga kerjanya, yaitu Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Hukum pada bidang ketenagakerjaan belum mendukung penerapan *Good Corporate Governance* (GCG). Lantas, hukum yang bagaimana yang mendukung penerapan *Good Corporate Governance* tersebut? Sebelum menjawab pertanyaan itu, sebaiknya kita perlu mengetahui bagaimana hukum pada bidang ketenagakerjaan yang belum mendukung penerapan *Good Corporate Governance*.

Pada bidang ketenagakerjaan, peraturan perundang-undangan yang berlaku adalah Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan beserta segala peraturan pelaksanaan yang dikeluarkan oleh Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Tenaga kerja/buruh adalah tulang punggung perusahaan karena peranan mereka sangat penting dan menentukan. Tanpa tenaga kerja, perusahaan tidak akan bisa jalan, dan tidak akan bisa juga ikut berpartisipasi dalam pembangunan nasional. Menurut Pasal 1 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003, menyatakan bahwa: "Tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat".<sup>329</sup>

---

<sup>329</sup> Bandingkan dengan: Abdul Khakim, Abdul Khakim, *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia Berdasarkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003*, (Bandung: Citra Aditya Bakti, 2003), hal. 3, menyatakan bahwa: "Istilah pekerja dan buruh secara yuridis

Menurut Ari Hermawan, pengusaha memiliki kekuasaan dan modal yang digunakan untuk bertahan hidup. Sedangkan tenaga kerja berada dalam kondisi lemah. Tanpa bekerja, mereka tidak akan bisa hidup, apalagi ketika perekonomian negara menjadi lemah. Tidak ada pilihan bagi pekerja kecuali mengikuti kehendak dari pengusaha. Ketidaksetaraan dan ketidakseimbangan tersebut menyebabkan konflik industrial. Konflik kepentingan ini yang ingin ditengahi oleh pemerintah melalui berbagai regulasi yang dikeluarkan sehingga masing-masing pihak dapat terakomodasi kepentingannya.<sup>330</sup>

Salah satu masalah yang terjadi yakni mengenai jaminan sosial ketenagakerjaan. Salah satu hak tenaga kerja selain mendapatkan uang/gaji dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah berhak memperoleh jaminan sosial tenaga kerja (vide: Pasal 99 ayat (1)). Pengusaha wajib menyediakan fasilitas kesejahteraan tersebut sesuai ukuran kemampuan perusahaan (vide: Pasal 100 ayat (1) dan (2)).

---

sebenarnya adalah sama dan tidak ada perbedaan di antara keduanya. Kedua kata tersebut dipergunakan dan digabungkan menjadi pekerja/buruh dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 untuk menyesuaikan dengan istilah serikat pekerja/serikat buruh yang terdapat dalam Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 yang telah diundangkan sebelumnya.

Pada zaman Hindia Belanda, istilah buruh hanya diperuntukkan bagi orang-orang yang melakukan pekerjaan tangan atau pekerjaan kasar, seperti kuli, tukang, mandor, dan lain-lain yang di dunia Barat dikenal dengan istilah *Blue Collar*. Orang yang melakukan pekerjaan halus, terutama yang mempunyai pangkat, pada zaman Hindia Belanda dinamakan pegawai dan diberikan kedudukan sebagai priyayi yang di dunia Barat dikenal dengan istilah *white collar*.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tidak membedakan antara pekerja/buruh halus (*white collar*) dengan pekerja/buruh kasar (*blue collar*). Pembedaan pekerja/buruh dalam undang-undang tersebut hanya berdasarkan pada jenis kelamin (pekerja/buruh perempuan dan pekerja/buruh laki-laki) dan usia (pekerja/buruh). Pembedaan ini dilakukan bukan dalam rangka diskriminatif, akan tetapi, untuk melindungi pekerja/buruh yang lemah tubuhnya untuk menjaga norma-norma kesusilaan."

<sup>330</sup> Harian Kompas, "Rizky Karo-Karo: Peranan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan Terhadap Kesejahteraan Tenaga Kerja pada Industri Minyak dan Gas Bumi Indonesia", diterbitkan Kamis, 20 Februari 2014.



Definisi daripada Jaminan Sosial Tenaga Kerja termaktub dalam Pasal 1 ayat (1) Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja yang berbunyi demikian:

“Suatu perlindungan bagi pekerja/buruh dalam bentuk santunan berupa uang sebagai pengganti sebagian dari penghasilan yang hilang atau berkurang dan pelayanan sebagai akibat peristiwa atau keadaan yang dialami oleh pekerja/buruh berupa kecelakaan kerja, sakit, hamil, bersalin, hari tua, dan meninggal dunia.”

Menurut Abdul Khakim, perlindungan tersebut adalah perlindungan ekonomis dan perlindungan sosial karena perlindungan jamsostek tersebut memberikan santuan berupa uang atas berkurangnya penghasilan dan perlindungan dalam bentuk perawatan/pengobatan pada saat seorang pekerja tertimpa risiko yang membahayakan jiwanya.<sup>331</sup>

Progam Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK) bagi tenaga kerja meliputi:<sup>332</sup>

- a. Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK);<sup>333</sup>
- b. Jaminan Kematian (JKM);<sup>334</sup>

---

<sup>331</sup> Abdul Khakim, *Loc.cit.*, hal. 68.

<sup>332</sup> Pasal 6 ayat (1) Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja.

<sup>333</sup> Bagian Umum Penjelasan Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, menyatakan bahwa: “Jaminan Kecelakaan Kerja. Kecelakaan kerja maupun penyakit akibat kerja merupakan risiko yang dihadapi oleh tenaga kerja yang melakukan pekerjaan. Untuk menanggulangi hilangnya sebagian atau seluruh penghasilannya yang diakibatkan oleh kematian atau cacat karena kecelakaan kerja baik fisik maupun mental, maka perlu adanya Jaminan Kecelakaan Kerja.

Mengingat gangguan mental akibat kecelakaan kerja sifatnya relatif sehingga sulit ditetapkan derajat cacatnya maka Jaminan atau santunan hanya diberikan dalam hal terjadi cacat mental tetap yang mengakibatkan tenaga kerja yang bersangkutan tidak bekerja lagi”.

<sup>334</sup> Bagian Umum Penjelasan Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, menyatakan bahwa: “Jaminan Kematian. Tenaga kerja yang meninggal dunia bukan akibat kecelakaan kerja akan mengakibatkan terputusnya penghasilan,

- c. Jaminan Hari Tua (JHT);<sup>335</sup>
- d. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK).<sup>336</sup>

Dan tambahan lainnya yang bersifat membingungkan antara JHT, Pensiun (3% dari gaji bulanan, 2% ditanggung perusahaan), dan sisanya oleh pekerja dan pesangon. Dan yang terkini adalah istilah Tapera (Tabungan Perumahan Rakyat) sebesar 5% (3% perusahaan, dan 2% tenaga kerja).<sup>337</sup>

Sebelum tahun 2014, penyelenggaraan program jaminan sosial tenaga kerja dilakukan oleh Badan Penyelenggara, Badan Usaha Milik Negara yakni PT. Jamsostek (Persero) melalui Peraturan Pemerintah No. 36 Tahun 1995. Selanjutnya, Pada tanggal 01 Januari 2014 berdasarkan amanat

---

dan sangat berpengaruh pada kehidupan sosial ekonomi bagi keluarga yang ditinggalkan. Oleh karena itu, diperlukan Jaminan Kematian dalam upaya meringankan beban keluarga dalam bentuk biaya pemakaman maupun santunan berupa uang”.

<sup>335</sup> Bagian Umum Penjelasan Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, menyatakan bahwa: “Jaminan Hari Tua. Hari tua dapat mengakibatkan terputusnya upah karena tidak lagi mampu bekerja. Akibat terputusnya upah tersebut dapat menimbulkan kerisauan bagi tenaga kerja dan memengaruhi ketenangan kerja sewaktu mereka masih bekerja, terutama bagi mereka yang penghasilannya rendah. Jaminan Hari Tua memberikan kepastian penerimaan penghasilan yang dibayarkan sekaligus dan atau berkala pada saat tenaga kerja mencapai usia 55 (lima puluh lima) tahun atau memenuhi persyaratan tersebut”.

<sup>336</sup> Bagian Umum Penjelasan Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, menyatakan bahwa: “Jaminan Pemeliharaan Kesehatan. Pemeliharaan kesehatan dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas tenaga kerja sehingga dapat melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan merupakan upaya kesehatan di bidang penyembuhan (kuratif). Oleh karena upaya penyembuhan memerlukan dana yang tidak sedikit dan memberatkan jika dibebankan kepada perorangan, maka sudah selayaknya diupayakan penanggulangan kemampuan masyarakat melalui program jaminan sosial tenaga kerja. Jaminan Pemeliharaan Kesehatan selain untuk tenaga kerja yang bersangkutan juga untuk keluarganya”.

<sup>337</sup> Hal ini akan membubarkan industri dan menuju *trading company* atau meminimalisasi penggunaan tenaga kerja yang lebih jeleknya lagi, upah kerja tenaga kerja tersebut dipotong oleh biaya atau simpanan dari program tersebut.

Undang-Undang No. 24 tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, PT. Jamsostek (Persero) berubah menjadi Badan Hukum Publik, dan berubah nama menjadi Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan.<sup>338</sup>

BPJS Ketenagakerjaan memiliki hak dan kewajiban sebagaimana termaktub dalam Pasal 12 dan Pasal 13 Undang-Undang No. 24 Tahun 2011:

Pasal 12, menyatakan bahwa:

“Dalam melaksanakan kewenangan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 11, BPJS berhak untuk:

- a. Memperoleh dana operasional untuk penyelenggaraan program yang bersumber dari Dana Jaminan Sosial dan/atau sumber lainnya sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan
- b. Memperoleh hasil *monitoring* dan evaluasi penyelenggaraan program Jaminan Sosial dari DJSN (Dewan Jaminan Sosial Nasional) setiap 6 (enam) bulan.”

Sedangkan kewajiban BPJS, terdapat pada Pasal 13, menyatakan bahwa:

“Dalam melaksanakan tugas sebagaimana dimaksud dalam Pasal 10, BPJS berkewajiban untuk:

- a. Memberikan nomor identitas tunggal kepada Peserta.
- b. Memberikan informasi kepada Peserta mengenai prosedur untuk mendapatkan hak dan kewajibannya.
- c. Memberikan informasi melalui media massa cetak dan elektronik mengenai kinerja, kondisi keuangan, serta kekayaan dan hasil pengembangannya.

---

<sup>338</sup> Berdasarkan Pasal 62 Undang-Undang No. 24 Tahun 2011, BPJS Ketenagakerjaan tetap menjalankan fungsi dan operasionalnya untuk program Jaminan Kecelakaan Kerja, Jaminan Hari Tua, Jaminan Pensiun, dan Jaminan Kematian, serta memiliki aset dan liabilitas serta hak dan kewajiban PT. Jamsostek (Persero).

- d. Melaporkan pelaksanaan setiap program, termasuk kondisi keuangan, secara berkala 6 (enam) bulan sekali kepada Presiden dengan tembusan kepada DJSN, Dewan Jaminan Sosial Nasional”.

Salah satu peserta BPJS ialah pemberi kerja berikut pekerjanya. Definisi yang diberikan Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial mengenai Pemberi Kerja berdasarkan Pasal 1 angka 9 adalah “orang perseorangan, pengusaha, badan hukum, atau badan lainnya yang mempekerjakan tenaga kerja atau penyelenggara negara yang mempekerjakan pegawai negeri dengan membayar gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lainnya”, sedangkan definisi pekerja berdasarkan Pasal 1 angka 8 adalah “setiap orang yang bekerja dengan menerima gaji, upah, atau imbalan dalam bentuk lain”.

Undang-undang tersebut mengamanatkan kalau pemberi kerja secara bertahap "wajib" mendaftarkan dirinya dan pekerjanya serta anggota keluarganya sebagai peserta kepada BPJS sesuai dengan program jaminan sosial yang diikuti. Menurut Pasal 17 Undang-Undang No. 24 Tahun 2011, pemberi kerja yang tidak mendaftarkan pekerja berikut anggota keluarganya, maka pemberi kerja tersebut akan dikenakan sanksi administratif berupa:

- a. Teguran tertulis;
- b. Denda;
- c. Tidak mendapatkan pelayanan publik tertentu.

Untuk pembayaran iuran bagi pekerja, pemberi kerja "wajib" memungut iuran yang menjadi beban pekerja dan menyetorkannya kepada BPJS. Jika pemberi kerja tidak melaksanakannya, maka ia dapat diancam pidana penjara paling lama 8 (delapan) tahun atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Tata cara pemberian sanksi lebih lanjut diatur dalam Peraturan Pemerintah No. 86 Tahun 2013 tentang Tata Cara Pengenaan Sanksi Administratif kepada Pemberi Kerja selain Penyelenggara Negara dan Setiap Orang, selain Pemberi Kerja, Pekerja, dan Penerima Bantuan luran dalam Penyelenggara Jaminan Sosial, selanjutnya disebut Peraturan Pemerintah No. 86 Tahun 2013. Salah satu sanksi dalam yang sangat tegas adalah sanksi tidak mendapat pelayanan publik misalnya:

- (a) perizinan terkait usaha;
- (b) izin yang diperlukan dalam mengikuti tender proyek;
- (c) izin memperkerjakan tenaga kerja asing;
- (d) izin perusahaan penyedia jasa pekerja/buruh;
- (e) izin mendirikan bangunan (IMB).

Aspek hukum ketenagakerjaan harus selaras dengan perkembangan ketenagakerjaan saat ini yang sudah sedemikian pesat, sehingga substansi kajian hukum ketenagakerjaan tidak hanya meliputi hubungan kerja semata, akan tetapi telah bergeser menjadi hubungan hukum antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah yang substansi kajiannya tidak hanya mengatur hubungan hukum dalam hubungan kerja (*during employment*), tetapi setelah hubungan kerja (*post-employment*). Konsepsi ketenagakerjaan inilah yang dijadikan acuan untuk mengkaji perangkat hukum yang ada sekarang, apakah sudah meliputi bidang-bidang tersebut atau belum. Terkait hal ini, Lalu Husni mengemukakan sebagai berikut:

“Bidang hukum ketenagakerjaan sebelum hubungan kerja adalah bidang hukum yang berkenaan dengan kegiatan mempersiapkan calon tenaga kerja sehingga memiliki keterampilan yang cukup untuk memasuki dunia kerja, termasuk upaya untuk memperoleh lowongan pekerjaan baik di dalam maupun di luar negeri dan mekanisme yang harus dilalui oleh tenaga kerja sebelum mendapatkan pekerjaan”.<sup>339</sup>

---

<sup>339</sup> Lalu Husni, *Pengantar Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, (Jakarta :

Pada konsideran Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, disebutkan bahwa tenaga kerja sering dijadikan obyek perdagangan manusia, termasuk perbudakan dan kerja paksa, korban kekerasan, kesewenang-wenangan, kejahatan atas harkat dan martabat manusia, serta perlakuan lain yang melanggar hak asasi manusia. Oleh karena itu, negara wajib menjamin dan melindungi hak asasi warga negaranya yang bekerja baik di dalam maupun di luar negeri berdasarkan prinsip persamaan hak, demokrasi, keadilan sosial, kesetaraan dan keadilan gender, anti-diskriminasi, dan anti-perdagangan manusia.

Dalam hal penempatan tenaga kerja merupakan suatu upaya untuk mewujudkan hak dan kesempatan yang sama bagi tenaga kerja untuk memperoleh pekerjaan dan penghasilan yang layak, yang pelaksanaannya dilakukan dengan tetap memperhatikan harkat, martabat, hak asasi manusia dan perlindungan hukum, serta pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan nasional. Masalah kesempatan kerja semakin penting dan mendesak, karena diperkirakan pertumbuhan angkatan kerja lebih cepat dari pertumbuhan kesempatan kerja. Hal ini akan mengakibatkan tingkat pengangguran yang semakin meningkat, lebih-lebih dalam era krisis ekonomi dan moneter yang melanda Indonesia saat ini yang ditandai dengan penyerapan angkatan kerja yang sangat sedikit dan tingginya angka Pemutusan Hubungan Kerja (PHK).

Tenaga kerja Indonesia cenderung menawarkan diri pada pekerjaan yang sering disebut dengan pekerjaan 3-D (*Dirty, Difficult, and Dangerous*) dikarenakan penduduk negara maju cenderung enggan atau jual mahal terhadap pekerjaan tersebut. Pada sisi lain, dengan jumlah tenaga kerja yang berlebih, Indonesia mempunyai kelebihan tenaga kerja yang murah. Pada saat ini adanya suatu kenyataan bahwa Indonesia mengalami

kelebihan tenaga kerja tidak terampil, dengan upah penghasilan yang rendah.

Di samping itu, banyak negara yang lebih maju dari pada Indonesia telah mencapai tahap pengimpor tenaga kerja tidak terampil. Dari sisi ini, penawaran tenaga kerja tidak terampil dari Indonesia mendapatkan permintaan tenaga kerja tidak terampil dari negara yang lebih maju sehingga pasar tenaga kerja tidak terampil memang ada dan diduga memang amat besar. Dalam bahasa yang lebih teknis, dikatakan bahwa terdapat *latent demand and supply* untuk tenaga kerja tidak terampil dan murah dari Indonesia.<sup>340</sup>

Makna dan arti pentingnya pekerjaan bagi setiap orang tercermin dalam UUD 1945 Pasal 27 ayat (2) menyatakan bahwa: "Setiap Warga Negara Indonesia berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Namun pada kenyataannya, keterbatasan akan lowongan kerja di dalam negeri menyebabkan banyaknya Tenaga Kerja Indonesia mencari pekerjaan di luar negeri. Dari tahun ke tahun jumlah mereka yang bekerja di luar negeri semakin meningkat. Besarnya animo tenaga kerja yang akan bekerja ke luar negeri dan besarnya jumlah TKI yang sedang bekerja di luar negeri di satu segi mempunyai sisi positif, yang mengatasi sebagian masalah pengangguran di dalam negeri. Namun mempunyai pula sisi negatif berupa risiko kemungkinan terjadinya perlakuan yang tidak manusiawi terhadap TKI. Risiko tersebut dapat dialami oleh TKI baik selama proses keberangkatan, selama bekerja di luar negeri, maupun setelah pulang ke Indonesia. Dengan demikian perlu dilakukan pengaturan agar risiko perlakuan yang tidak manusiawi terhadap TKI sebagaimana disebutkan di atas dapat dihindari atau minimal dikurangi.

---

<sup>340</sup> Aris Ananta, *Liberalisasi Ekspor dan Impor Tenaga Kerja Suatu Pemikiran Awal Penelitian Lembaga Demografi*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (Jakarta : FE-UI, 1996).

Dalam substansinya, Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan cenderung sektor formal, khususnya subsektor industri, sehingga belum menjangkau keseluruhan pekerja, terutama pekerja di sektor informal yang merupakan bagian terbesar dari seluruh pekerja.

Diperlukan kejelasan tentang pekerjaan yang bersifat tetap dan tidak tetap. Untuk menyesuaikan dinamika perusahaan, diperlukan ruang negosiasi melalui kesepakatan Perjanjian Kerja Bersama. Juga jangka waktu lamanya kontrak. Adapun permasalahan *outsourcing* pada tingkat substansi undang-undang adalah mengenai ketentuan tentang hubungan kerja dan penjelasan tentang pekerjaan pokok dan penunjang yang tidak jelas dalam pasal-pasal *outsourcing* (vide: Pasal 64-66), yang menimbulkan multitafsir sesuai dengan kepentingan masing-masing. Hal ini berimplikasi terjadinya pelanggaran praktik *outsourcing* yang merugikan pekerja.<sup>341</sup>

---

<sup>341</sup> Uti Ilmu Royen, "Perlindungan Hukum Terhadap Pekerja/Buruh Outsourcing: Studi Kasus di Kabupaten Ketapang", (Semarang: Tesis, Program Magister Ilmu Hukum Program Pascasarjana Universitas Diponegoro, 2009), hal. 16, menyatakan bahwa: "Indikasi lemahnya perlindungan hukum terhadap pekerja/buruh, utamanya pekerja kontrak yang bekerja pada perusahaan *outsourcing* ini dapat dilihat dari banyaknya penyimpangan dan/atau pelanggaran terhadap norma kerja dan norma Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) yang dilakukan oleh pengusaha dalam menjalankan bisnis *outsourcing*. Penyimpangan dan/atau pelanggaran tersebut dapat dikategorikan sebagai berikut: 1) Perusahaan tidak melakukan klasifikasi terhadap pekerjaan utama (*core business*) dan pekerjaan penunjang perusahaan (*non-core business*) yang merupakan dasar yang di-*outsource* adalah sifat dan jenis pekerjaan yang di-*outsource* mengakibatkan pekerja/buruh dipekerjakan untuk jenis-jenis pekerjaan pokok atau pekerjaan yang berhubungan langsung dengan proses produksi, bukan kegiatan penunjang sebagaimana yang dikehendaki oleh undang-undang; 2) Perusahaan yang menyerahkan pekerjaan (*principal*) menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain/perusahaan penerima pekerjaan (*vendor*) yang tidak berbadan hukum; 3) Perlindungan kerja dan syarat-syarat kerja bagi pekerja/buruh *outsourcing* sangat minim jika dibandingkan dengan pekerja/buruh lainnya yang bekerja langsung pada perusahaan *principal* dan/atau tidak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Fakta dan peristiwa yang sering terjadi berupa: a) hubungan kerja antara pekerja/buruh dengan *vendor* tidak dibuat dalam bentuk perjanjian kerja secara tertulis, sehingga



Kesenjangan antara *das sollen* (keharusan) dan *das sein* (kenyataan) dalam praktik *outsourcing* ini di samping menimbulkan penderitaan bagi kaum pekerja/buruh, juga berdampak pada kemajuan produktivitas perusahaan. Menurut Robert Owen, rangkaian sikap pekerja/buruh dalam hubungan kerja sangat berpengaruh terhadap produktivitas karena terkait dengan motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja. Pekerja/buruh akan bekerja lebih keras apabila mereka percaya bahwa perusahaan memperhatikan kesejahteraan mereka. Fenomena inilah yang disebut sebagai *Hawthorne Effect*.<sup>342</sup>

Adapun permasalahan aspek *outsourcing* pada tingkat implementasi:<sup>343</sup>

1. Pelanggaran terhadap ketentuan syarat-syarat pekerjaan yang dapat di-*outsourcing* (pekerjaan pokok di-*outsourcing*-kan) menyebabkan perlindungan dan hak-hak pekerja menjadi terabaikan;

---

status pekerja/buruh menjadi tidak jelas, apakah berdasarkan PKWT atau PKWTT. Karena ketidakjelasan status ini, sewaktu-waktu pekerja/buruh dapat diberhentikan tanpa uang pesangon; b) *vendor* membayar upah murah yang tidak sesuai dengan standar upah minimum dan kebutuhan hidup layak bagi pekerja/buruh; c) tidak diterapkannya waktu kerja dan waktu istirahat bagi pekerja/buruh, serta perhitungan upah kerja lembur yang tidak sesuai dengan ketentuan sebagaimana diatur dalam Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. KEP.102/MEN/VI/2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Kerja Lembur; d) pekerja/buruh *outsourcing* tidak diikutsertakan dalam program Jamsostek yang meliputi Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Kematian (JK), Jaminan Hari Tua (JHT), maupun Jaminan Pemeliharaan Kesehatan (JPK). Pengusaha juga tidak memberikan pelayanan peningkatan kesehatan bagi pekerja/buruh dan keluarganya; e) secara umum *vendor* tidak menerapkan norma Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) bagi pekerja/buruhnya; dan f) sebagai pekerja kontrak, maka pekerja/buruh *outsourcing* tidak ada *job security* dan jaminan pengembangan karier, tidak ada jaminan kelangsungan kerja, tidak memperoleh THR, dan tidak diberikan pesangon setelah di-PHK, serta tidak terpenuhinya hak-hak dasar lainnya sebelum, selama, dan setelah pekerja/buruh bekerja”.

<sup>342</sup> James A.F. Stoner, *Manajemen*, Edisi Kedua (Revisi), Jilid I, diterjemahkan oleh Alfonsus Sirait, (Jakarta: Erlangga, 1990), hal. 36.

<sup>343</sup> Laila Nagib, et.al., “Hasil Kajian Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan”, Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia, 2012, hal. 19.

2. Duplikasi aturan tentang materi pemborongan pekerjaan karena telah diatur secara khusus dalam KUH Perdata Buku III Bab 7a Pasal 160 1b KUH Perdata, sehingga diusulkan untuk dihapus;
3. Lemahnya pengawasan dan penindakan hukum.

Praktek *outsourcing* telah menimbulkan polemik dan konflik kepentingan antara pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh. Bagi pengusaha, *outsourcing* merupakan tuntutan efisiensi dalam persaingan global. Sementara serikat pekerja/serikat buruh menganggap praktik *outsourcing* sebagai *insecurity* dan kurang memberikan perlindungan terhadap pekerja.<sup>344</sup>

PKWT dan *outsourcing* merupakan salah satu bentuk hubungan kerja dalam Pasar Kerja Fleksibel (PKF) dan dianggap dapat memperluas kesempatan kerja di sektor formal dan mengatasi pengangguran. Untuk itu diperlukan keleluasaan dalam mempekerjakan pekerja kontrak dan *outsourcing*. Di sisi lain, penerapan PKF berdampak negatif pada kelompok pekerja miskin dan tidak terampil, menurunkan pendapatan dan menambah tingkat kemiskinan, melemahnya posisi tawar pekerja, dan menurunnya pekerjaan layak (*decent work*). Kondisi ini semakin serius dihadapi oleh pasar kerja di Indonesia yang *over supply*, berpendidikan rendah, dan kurang terampil.<sup>345</sup>

Berdasarkan pengalaman di beberapa negara yang relatif maju, penerapan PKF memerlukan serangkaian kondisi struktural penunjang seperti SDM berpendidikan dan terampil, kesempatan kerja yang cukup, dukungan kebijakan dan hubungan industrial yang terintegrasi, dan jaminan sosial yang memadai. Dengan demikian dicapai keseimbangan PKF dan perlindungan tenaga kerja (*job security*), atau dikenal dengan paradigma *flexicurity*. Artinya, apabila PKWT dan *outsourcing* akan

---

<sup>344</sup> *Ibid.*, hal. 20.

<sup>345</sup> *Ibid.*, hal. 21.

diterapkan secara longgar, harus disertai dengan pemberlakuan jaminan sosial nasional. Dalam hukum di bidang ketenagakerjaan belum mendukung *job secure, income secure, dan social secure*.<sup>346</sup>

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mempunyai posisi yang strategis bagi suatu negara. Sebagai suatu produk hukum, apabila undang-undang tidak dapat memayungi dan mengkomodasi kepentingan berbagai pihak, maka undang-undang tersebut berpotensi untuk selalu dipermasalahkan oleh pihak-pihak yang merasa dirugikan. Kondisi ini dihadapi oleh Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 yang sejak diundangkannya pada tahun 2003 selalu dipermasalahkan oleh *stakeholder* terkait, bahkan menjadi sumber konflik yang tidak kunjung usai. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 seperti sekarang lebih sesuai untuk mengatur hubungan kerja di sektor formal.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 bukan satu-satunya instrumen berkaitan dengan iklim investasi yang kondusif dan penciptaan lapangan kerja. Faktor penting lain yang berpengaruh terhadap kondusifnya iklim investasi di Indonesia antara lain: infrastruktur yang baik, pengelolaan pemerintahan yang baik dan bersih (*good and clean governance*), serta penegakan hukum (*law enforcement*). Untuk itu diperlukan pembenahan secara simultan bersinergi untuk mencapai tujuan akhir yaitu kesejahteraan bagi semua pihak.

Menurut Adrian Sutedi, "Tidak dapat dipungkiri bahwa perkembangan dunia usaha sangat dipengaruhi oleh situasi dan kondisi hubungan industrial, utamanya peranan pihak-pihak yang berkepentingan dalam dunia usaha tersebut (*stakeholder*). Semakin baik hubungan industrial, maka semakin baik perkembangan dunia usaha".<sup>347</sup> Jadi, keharmonisan dalam hubungan industrial tergantung bagaimana para pihak memenuhi

---

<sup>346</sup> *Ibid.*, hal. 21.

<sup>347</sup> Adrian Sutedi, *Hukum Perburuhan*, (Jakarta: Sinar Grafika, 2009), hal. 38.

kewajibannya terhadap pihak lain sehingga pihak yang lain itu mendapatkan hak-haknya.

Dalam konteks ini, Pemerintah harus segera mencari solusi bagaimana meminimalkan dampak negatif dari praktik *outsourcing*, karena dalam waktu yang lama memang telah terjadi persepsi yang keliru bahwa perusahaan, termasuk perusahaan yang bergerak di bidang *outsourcing* hanyalah kepentingan pengusaha dan pemilik modal saja. Kenyataannya, masyarakat mempunyai kepentingan atas kinerja perusahaan dalam hal menyediakan produk dan jasa, menciptakan kesempatan kerja, dan menyerap pencari kerja. Pemerintah sendiri berkepentingan agar masyarakat dapat sejahtera sehingga ada rasa damai dan aman.<sup>348</sup>

Perkembangan perekonomian di Indonesia dewasa ini memunculkan fenomena perusahaan yang menerapkan sistem kerja *outsourcing* (alihdaya), khususnya pada perusahaan yang bekerja di sektor jasa. *Outsourcing* adalah praktik yang ditempuh perusahaan untuk menyerahkan sebagian aktivitasnya untuk dikerjakan oleh perusahaan lain. Sistem kerja *outsourcing* menggunakan kontrak. Diterapkannya sistem kerja kontrak karena ada proses-proses produksi dalam perusahaan yang tidak berlangsung secara terus-menerus, tetapi hanya sekali-sekali terjadi. Dengan menggunakan sistem tersebut, perusahaan tidak harus lagi mengurus berbagai persoalan yang terkait dengan karyawan yang biasanya cukup memusingkan. Hal ini termasuk jenjang karier, hak cuti, pesangon jika berhenti, hak pensiun, dan persoalan perilaku karyawan. Manfaat lanjutannya yaitu, rentang kendali perusahaan tidak terlalu panjang dan perusahaan dapat lebih fokus pada aspek strategi perusahaan, khususnya pada upaya peningkatan kinerja bisnis perusahaan.

Sikap pro dan kontra masih terjadi di masyarakat mengenai sistem *outsourcing*. Pemerintah menilai bahwa sistem kerja kontrak dan *outsourcing* dapat mengurangi tingkat pengangguran yang terjadi. Pada

---

<sup>348</sup> *Ibid.*, hal. 30-31.

kenyataannya, penggunaan sistem kontrak dan *outsourcing* (alih daya) mengalami beberapa permasalahan yang dapat merugikan para karyawan. Sistem *outsourcing* mengaburkan hubungan industrial, terutama adanya ketidakjelasan status dan terjadinya saling lempar tanggung jawab antar lembaga penyalur dengan perusahaan pengguna jasa tenaga kerja. Buruh bahkan jadi mudah diombang-ambingkan dan tidak punya posisi tawar karena tidak ada yang mau mengaku majikan buruh yang sebenarnya. Gagasan fleksibilitas pasar tenaga kerja memunculkan pihak lain (perusahaan dan lembaga *outsourcing*) yang mempunyai posisi lebih kuat, sehingga menciptakan hubungan yang subordinatif terhadap pekerja. Akan tetapi, sistem *outsourcing* masih merupakan suatu alternatif untuk meningkatkan efisiensi dan menurunkan *cost* dalam rangka mempertahankan atau meningkatkan skala kompetitif perusahaan.

Dengan dilegalkannya sistem *outsourcing* dan kontrak, akan terbentuk 3 (tiga) strata pekerja: Buruh Tetap; Buruh Kontrak; dan *Outsourcing*. Terlebih pekerja *outsourcing* yang mengenakan seragam berbeda-beda tergantung dengan perusahaan tendernya. Ini menjadi suatu persoalan karena akan melunturkan keterikatan solidaritas di antara buruh, sehingga akan memunculkan poin kedua yaitu degradasi.

Degradasi yang dimaksudkan adalah degradasi posisi tawar buruh. Dengan mekanisme *outsourcing* yang berupa kontrak antara buruh dan penyedia tender, membuat buruh tidak mempunyai masa kerja yang tetap di suatu perusahaan. Buruh *outsourcing* biasanya mempunyai masa kontrak sekitar enam bulan, kemungkinan bisa diperpanjang bisa tidak. Dapat pula dipindah ke perusahaan atau instansi lain, tergantung dari tender. Ketidakpastian masa kerja ini yang membuat buruh akan sulit berserikat sehingga terjadi degradasi akan posisi tawar buruh. Buruh akan mengalami kesulitan dalam menyuarakan kemungkinan eksploitasi yang dilakukan perusahaan. Ambil contoh masalah upah, buruh *outsourcing*

biasanya menerima upah sebatas upah minimum dan tanpa tunjangan lainnya.

Poin ketiga adalah diskriminasi. Pola perekrutan *outsourcing* adalah diutamakan angkatan kerja berusia 18-24 tahun dan lajang dengan alasan produktivitas. Selain itu, agar perusahaan tidak memberikan tunjangan terkait anak-anak dan keluarga buruh. Mengenai upah, buruh kontrak rata-rata upahnya lebih rendah 14% dari buruh tetap, sedangkan buruh *outsourcing* rata-rata upahnya lebih rendah 17% dari buruh kontrak. Secara keseluruhan, rata-rata upah buruh *outsourcing* 26% lebih rendah daripada buruh tetap.<sup>349</sup>

Sebagai ilustrasi praktik *outsourcing* di Indonesia, adapun contoh terdekat yaitu buruh *outsourcing* yang ada di Universitas Indonesia. Terdapat beberapa pelanggaran atas Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 yang dilakukan oleh perusahaan penyedia jasa tempat mereka bekerja. Hal ini tentu merugikan mereka. Sebagai pekerja *outsourcing* yang bertugas sebagai *cleaning service*, mereka mendapatkan upah Rp625.000,- sampai Rp1.200.000,- per bulan. Kondisi ini tentu berada di bawah UMK Depok sebesar Rp1.424.797,-. Padahal dalam Pasal 90 ayat (1) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 dengan jelas menyatakan: "Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari upah minimum sebagaimana dimaksud dalam Pasal 89". Berdasarkan Pasal 90 ayat (1) tersebut dikaitkan dengan fakta-fakta hukumnya, telah terungkap secara sempurna menurut hukum bahwa perusahaan penyedia jasa yang mempekerjakan mereka melanggar peraturan yang berlaku. Hal tersebut merupakan pelanggaran hak pekerja yang pertama.

---

<sup>349</sup> Indrasari Tjandraningsih, Rina Herawati, dan Suhadmadi, *Diskriminatif dan Eksploitatif Praktik Kerja Kontrak dan Outsourcing Buruh di Sektor Industri Metal di Indonesia*, (Bandung: Akatiga, 2010), hal. 14.

Pelanggaran kedua, mereka (para pekerja) dipekerjakan selama 9-11 jam sehari. Bahkan, jam bekerja mereka pun bisa bertambah apabila ada acara di luar jam perkuliahan di kampus. Hal ini jelas melanggar Pasal 77 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang jam kerja, dimana pekerja hanya diperbolehkan bekerja selama 7-8 jam sehari. Tambahan jam bekerja dan hari kerja dari ketentuan yang telah diatur tersebut tidak dianggap sebagai lembur. Uang "capek" biasanya diberikan oleh mahasiswa atau dosen yang menyelenggarakan acara di luar jam perkuliahan di kampus.

Dari ilustrasi di atas, dapat dikaitkan antara gagasan *outsourcing* yang ada di Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 dan tataran praktiknya. Bisa kemudian muncul argumen bahwa tidak ada masalah dengan undang-undang, tetapi masalahnya hanyalah di tataran praktik. Tetapi, bila mengacu pada ilustrasi tentang kondisi buruh *outsourcing* Universitas Indonesia, praktik demikian terjadi karena ketidakjelasan sistem kepegawaian. Ketidakjelasan sistem ini bila ditelusur ke belakang adalah sebuah konsekuensi dari liberalisasi pendidikan, spesifiknya pendidikan tinggi. Dari pendidikan tinggi, perusahaan-perusahaan besar memperoleh tenaga kerja murah dalam jumlah besar tapi berkualitas. Yang dimaksud berkualitas ini adalah lulusan perguruan tinggi. Kemudian, proyek pertamanya adalah meliberalkan pengelolaan pendidikan tinggi untuk aspek kepegawaian, prinsip liberal itu terejawantahkan dalam *Labour Market Flexibility* (LMF) atau pasar tenaga kerja fleksibel. Pada konteks Universitas Indonesia, dengan menerapkan logika perusahaan, *Labour Market Flexibility* (LMF) akan dijadikan acuan yang berimplikasi pihak pengelola SDM akan mudah melakukan *hiring and firing*.

Dapat dikatakan, pekerja *outsourcing* menjadi "bahan eksploitasi" kedua belah pihak, pihak tender dan pihak Universitas Indonesia. Fakultas-fakultas di Universitas Indonesia diberi keleluasaan tersendiri untuk mengatur sumber daya manusianya. Tidak ada ketentuan terpusat

yang diberlakukan oleh UI, pengaturan hanya bersifat teknis saja dari fakultas. Masalah gaji, jam kerja, dan peraturan lainnya yang memproteksi hak-hak pekerja *outsourcing* menjadi wewenang perusahaan tender sepenuhnya.

Universitas Indonesia sebagai korporat di mana pekerja *outsourcing* bekerja seharusnya bertanggung jawab atas hak-hak pekerjanya. Di Statuta UI yang terakhir, dapat dilihat di Pasal 47 bahwa dalam hal UI menggunakan alih daya harus mengacu pada ketentuan peraturan perundang-undangan dan mewajibkan perusahaan alih daya untuk penyelesaian pekerjaan, dengan syarat perusahaan tadi memenuhi ketentuan pedoman perilaku sesuai dengan etika UI. Tetapi terbukti, dengan data-data yang ditemukan di lapangan bahwa Universitas Indonesia sendiri melanggar peraturan yang ada di Undang Undang No. 13 Tahun 2003 tersebut. Hal ini dikarenakan saling lempar tanggung jawab antara pihak Universitas Indonesia dan pihak tender, tentang siapa yang sebenarnya harus memenuhi hak-hak para pekerja *outsourcing*. Selain itu, tidak adanya peraturan yang lebih rinci di tingkat korporat (Universitas Indonesia) yang mengatur tentang pekerjanya.

Dari uraian tentang teori negara kapitalis pinggiran dan contoh kasus praktik kerja *outsourcing*, dapat diuraikan hubungan antara negara, kebijakan yang mendukung tertib sosial kapitalis, dan posisi tawar buruh. Pada negara kapitalisme pinggiran, negara menerapkan kebijakan-kebijakan yang mendukung kapitalisme, artinya otonomi relatif negara tergantung kepada kelas yang berkuasa. Dalam konteks ini, Pemerintah memberlakukan kebijakan *Labour Market Flexibility* yang mengacu pada kebijakan *Indonesia Monetary Fund* (IMF) untuk menciptakan pasar tenaga kerja yang fleksibel di Indonesia karena kebijakan perburuhan sebelumnya dianggap terlalu kaku sehingga menyurutkan investasi asing. Tetapi tidak hanya para investor asing yang mengaminkan kebijakan IMF ini, tetapi juga para borjuis lokal dan bahkan institusi-institusi.



Hubungan kerja yang bersifat kontraktual ini tentu menguntungkan para *borjuis* (pemilik modal), karena buruh di bawah tanggung jawab majikan pihak kedua (agen) sehingga pemilik modal tidak langsung memiliki perjanjian dengan buruh. Karenanya, upah buruh dapat dibayar hanya sebatas UMR saja dan tidak diberi tunjangan-tunjangan lainnya. Selain upah, sistem kerja yang bersifat kontrak juga membuat buruh selalu dalam kondisi ketidakpastian, artinya bisa dipecat kapan saja. Kondisi demikian membuat buruh jadi enggan berserikat. Hal inilah yang kemudian melemahkan posisi tawar buruh, karena akhirnya buruh menerima saja kondisi ketidakadilan yang menyimpannya.

Bila dikaitkan dengan peran negara, peran negara dalam tren pasar tenaga kerja fleksibel adalah minim, mengacu pada praktik *outsourcing* yang eksploitatif. Peran negara dikatakan minim karena dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan tidak diatur sanksi yang jelas.

Jika prinsip *Good Corporate Governance* ini dilaksanakan secara sungguh-sungguh, dapat dipastikan perusahaan akan memiliki landasan yang kokoh dalam menjalankan bisnisnya bersama-sama dengan pekerja/buruh yang dipekerjakannya. Secara eksternal, perusahaan akan lebih dipercaya investor, yang berarti nilai pasar sahamnya akan terus membubung tinggi. Mitra kerja juga tidak ragu mengembangkan hubungan bisnis lebih luas lagi. Para pemasok memiliki pegangan yang jelas dan tepercaya, serta yakin akan diperlakukan secara adil sehingga dapat memberikan harga yang terbaik, yang berarti menciptakan efisiensi bagi perusahaan. Para kreditur juga memiliki kepercayaan tinggi untuk mengucurkan kreditnya yang mungkin diperlukan untuk memperluas usaha.

Secara internal, suasana kerja juga menjadi lebih kondusif, karena dengan menerapkan *Good Corporate Governance* secara benar dan konsisten, berarti perusahaan sudah menerapkan sistem pengelolaan perusahaan sesuai dengan pembagian peran masing-masing, di tingkatan

direksi, komisaris, komite, dan lain-lain, serta aturan main yang baku berdasarkan Prinsip *Good Corporate Governance* tadi, tidak kalah pentingnya tercipta keseimbangan di antara struktur internal perusahaan (direksi, komisaris, komite audit, dan lain sebagainya). Sehingga, pengambilan keputusan dapat menjadi lebih dipertanggungjawabkan (*accountable*), juga hati-hati dan bijaksana (*prudent*).

Bukan rahasia lagi, hingga saat ini praktik korupsi, penggelembungan biaya, kolusi, serta nepotisme masih tumbuh subur dan terus dipupuk pada banyak perusahaan swasta maupun pemerintah. Penerapan *Good Corporate Governance* ini sebenarnya merupakan antibiotik yang sangat ampuh untuk memberantas praktik-praktik yang menciptakan radang yang merongrong perusahaan tersebut, yang pada gilirannya merugikan konsumen karena adanya praktik biaya ekonomi tinggi. Mengingat manfaat itu, para otoritas *Good Corporate Governance* perlu lebih agresif lagi mendorong penerapan *Good Corporate Governance*, terutama pada perusahaan publik, lembaga keuangan non-publik, dan BUMN.

Tidak dapat dipungkiri, masih banyak penerapan *Good Corporate Governance* yang sekadar untuk kosmetik (*lips service*) atau mendongkrak citra perusahaan, dan tidak konsisten untuk jangka panjang. Karena itu, perlu komitmen yang tinggi lagi terutama dari pimpinan dan pemilik perusahaan. Begitu pula, survei seperti ini pun menjadi kelemahan, karena tidak dapat sebebas-bebasnya menguak apa yang tersembunyi di balik tameng rahasia perusahaan.

### C. Implementasi Hak Tenaga Kerja dalam Pengelolaan Perusahaan

Sebuah perusahaan dalam perjalanan bisnisnya akan sering menghadapi tekanan. Berbagai tekanan yang datang bukan hanya berasal dari eksternal perusahaan, tidak jarang tekanan malah justru banyak ditimbulkan oleh faktor internal perusahaan. Sebenarnya, tekanan yang datang baik dari internal maupun eksternal tidak selalu menghambat perusahaan untuk maju dan berkembang. Sering kali faktor-faktor tersebut malah memberi kesempatan kepada perusahaan untuk menjadi lebih besar lagi. Ada perumpamaan yang menyebutkan bahwa: “Makin besar ombak yang dihadapi pelaut, maka akan semakin ulung si pelaut tersebut”. Sekarang tinggal bagaimana perusahaan menyikapi tekanan sebagai sebuah sarana untuk terus-menerus mengoreksi diri dan memperbaiki segala sesuatu secara berkesinambungan.

Tekanan dari internal ataupun eksternal perusahaan sebenarnya dapat dihadapi bila perusahaan sedapat mungkin selalu menciptakan dan menjaga hubungan baik melalui komunikasi “bebas hambatan” dengan kedua belah pihak/bipartit yaitu perusahaan dan tenaga kerja.

Mengapa tenaga kerja dan apa pentingnya? Karyawan merupakan aset penting yang dimiliki perusahaan. Sekalipun tidak mempunyai pengaruh besar dalam proses pengambilan keputusan, tenaga kerja adalah aset mayoritas secara kuantitas dan kualitas perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan harus dapat mengetahui dan memahami benar, apa yang menjadi hak-hak tenaga kerja. Selain komunikasi yang lancar antara perusahaan dengan tenaga kerjanya, perhatian yang diberikan perusahaan kepada hak-hak tenaga kerja dapat menjaga hubungan baik perusahaan dan tenaga kerja. Kelompok tenaga kerja yang mendapat perhatian yang baik, besar kemungkinan akan membantu perusahaan mengatasi hal-hal yang merugikan perusahaan.

Sebaliknya, tenaga kerja yang merasa tidak diperhatikan atau merasa tidak mendapat simpati dari perusahaan tentu akan melakukan hal yang sama juga pada perusahaan. Kedudukan struktural yang lemah biasanya membuat para tenaga kerja membentuk sebuah kelompok/paguyuban informal yang fungsinya untuk membela kepentingan para tenaga kerja. Kelompok inilah yang umumnya menjadi penggerak tenaga kerja dalam melakukan gerakan protes atau yang sejenis lainnya. Tenaga kerja yang bersatu dan merasa hak-hak mereka tidak mendapat perhatian dari *Top Management* biasanya akan menjadi sangat sensitif. Para tenaga kerja yang tidak puas terhadap keputusan/kebijakan perusahaan dapat melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan, misalnya pemogokan massal, pembakaran, dan penrusakan.

Tenaga kerja yang tidak mendapat simpati dari perusahaan dan melakukan protes biasanya mendapat simpati besar dari masyarakat. Hal ini dapat memperburuk citra perusahaan yang berakhir pada hilangnya kepercayaan masyarakat (atau lebih tepatnya konsumen) kepada perusahaan. Bila krisis kepercayaan sudah terjadi, maka sudah dapat dipastikan bahwa perusahaan sedang mengalami kemunduran.

Perhatian masyarakat dan kebijakan pemerintah untuk industri sangat berpengaruh terhadap pembuatan kebijakan atau peraturan dalam perusahaan, khususnya dalam hal tenaga kerja. Masalah ketenagakerjaan selalu menjadi masalah utama yang harus cepat ditangani oleh para pemilik perusahaan dan *Top Management*.

Para *stakeholders*, baik pengusaha, karyawan, masyarakat umum, maupun pemerintah dan pihak terkait lainnya, sangat mendambakan hubungan industrial yang baik. Hanya dengan hubungan industrial yang baik, akan tercipta kondisi yang kondusif bagi pembangunan industri yang kuat dan sekaligus perekonomian nasional yang andal. Hubungan industri yang baik adalah hubungan yang menggambarkan *good conduct* dalam menjalankan *Good Corporate Governance*.

Sebagai perusahaan yang baik, dalam menentukan kebijakan/aturan hendaknya hak-hak karyawan diikutsertakan sebagai bahan pertimbangan, misalnya UMR, masalah Kesehatan dan Keamanan Kerja (K3), jaminan kemerdekaan bagi karyawan untuk berserikat, jaminan perusahaan bahwa mereka tidak akan melakukan diskriminasi dalam hal ras, agama, suku, jenis kelamin, dan lain sebagainya. Jaminan perusahaan bahwa mereka tidak akan melakukan tindak kekerasan baik fisik maupun mental dalam kegiatan bekerja, jam kerja yang sesuai, kompensasi, dan lain-lain.

Bila perusahaan telah dapat melindungi dan memenuhi hak-hak tenaga kerja, sudah barang tentu loyalitas tenaga kerja akan meningkat, sehingga diharapkan kinerja tenaga kerja juga meningkat. Namun, kepercayaan tenaga kerja saja belum cukup untuk meningkatkan citra positif perusahaan. Perusahaan tetap memerlukan kepercayaan dari pihak luar seperti masyarakat, pemerintah, pers, dan lain-lain. Biasanya pihak luar perlu bukti nyata bahwa perusahaan telah menjalankan kewajibannya, untuk itu, perusahaan memerlukan sebuah sistem manajemen yang dapat membantu perusahaan melaksanakan fungsinya sebagai perusahaan yang baik dan memperhatikan hak-hak tenagakerja sebagaimana mestinya, sekaligus membuktikannya kepada pihak luar.

Perusahaan wajib membangun, mengelola, dan melaksanakan kebijakan-kebijakan pemerintah atau yang terkait mengenai berbagai masalah yang memiliki pengaruh besar dalam hubungan industrial. Membuktikan bahwa prosedur, aturan, atau kebijakan yang dikeluarkan perusahaan telah sesuai dengan sistem manajemen tersebut. Dengan kata lain, sistem ini dapat dijadikan sebagai alat untuk mengaudit prosedur yang telah dibuat oleh perusahaan berkaitan dengan masalah ketenagakerjaan.

Salah satu alternatif sistem manajemen tentang hubungan ketenagakerjaan tersebut adalah SA 8000,<sup>350</sup> yang mulai banyak diterapkan di

---

<sup>350</sup> SA8000 is an auditable certification standard that encourages organizations to develop, maintain, and apply socially acceptable practices in the workplace. It was de-

perusahaan-perusahaan di Indonesia. SA 8000 merupakan sebuah standar yang menetapkan persyaratan sukarela yang harus dipenuhi oleh perusahaan di tempat kerja, termasuk hak pekerja, kondisi tempat kerja, dan sistem manajemen. Unsur-unsur normatif dari standar ini didasarkan pada hukum nasional, norma hak asasi manusia, dan Konvensi ILO. Jika sebuah perusahaan menerapkan standar SA 8000, dijamin perusahaan tersebut akan memenuhi hak-hak karyawan sesuai dengan peraturan yang berlaku. Sehingga, akan tercipta keharmonisan hubungan antara pekerja dan perusahaan.<sup>351</sup>

Hak tenaga kerja dalam pengelolaan perusahaan tercantum dalam Undang-Undang Perusahaan.<sup>352</sup> Hak atas pekerjaan ini tercantum dalam

---

*veloped in 1997 by Social Accountability International (SAI), formerly the Council on Economic Priorities, by an advisory board consisting of trade unions, NGOs, civil society organizations and companies. SA8000 is based on the principles of international human rights norms as described in International Labour Organisation conventions, the United Nations Convention on the Rights of the Child and the Universal Declaration of Human Rights. It measures the performance of companies in eight areas important to social accountability in the workplace: child labour, forced labour, health and safety, free association and collective bargaining, discrimination, disciplinary practices, working hours and compensation.*

Terjemahan bebas: SA8000 merupakan standar sertifikasi yang dapat diaudit yang mendorong organisasi untuk mengembangkan, memelihara, dan menerapkan praktik-praktik yang dapat diterima secara sosial di tempat kerja oleh masyarakat. SA8000 dikembangkan pada tahun 1997 oleh Social Accountability International (SAI), sebelumnya Dewan Prioritas Ekonomi, oleh dewan penasihat yang terdiri dari serikat buruh, LSM, organisasi masyarakat, sipil dan perusahaan. SA8000 didasarkan pada prinsip-prinsip norma hak asasi manusia internasional seperti yang dijelaskan dalam Organisasi Perburuhan Internasional konvensi, Konvensi PBB tentang Hak Anak dan Deklarasi Universal Hak Asasi Manusia; SA8000 mengukur kinerja perusahaan dalam 8 (delapan) bidang penting. akuntabilitas sosial di tempat kerja: 1) Larangan penggunaan pekerja anak-anak; 2) Larangan penggunaan tenaga kerja paksa dan wajib; 3) Kesehatan dan keselamatan kerja; 4) Kebebasan berserikat dan hak untuk berunding bersama; 5) Diskriminasi; 6) Praktik disiplin; 7) Jam kerja; dan 8) Pengupahan.

<sup>351</sup> *Social Accountability International (SAI), "SA8000 Consolidated Guidance", Juni 2013.*

<sup>352</sup> Lihat: Hak Tenaga kerja dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas; Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara;

Pasal 27 ayat (2) UUD 1945 yang menyatakan bahwa: “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”. Jadi, semua pekerja harus diperlakukan secara sama, dan adil. Artinya, tidak boleh ada diskriminasi dalam perusahaan entah berdasarkan warna kulit, jenis kelamin, etnis, agama dan sebagainya, baik dalam sikap dan perlakuan, gaji, maupun peluang untuk jabatan, pelatihan, atau pendidikan lebih lanjut.

Dalam era globalisasi saat ini, sudah semakin sulit membatasi wilayah negara para pelaku bisnis dan investor, baik yang melakukan investasi secara langsung maupun melalui perusahaan-perusahaan *multi national company* atau *trans national company* dan *holding company*, demikian juga dengan kebijakan-kebijakan ketenagakerjaan lintas negaranya. Dengan adanya kesepakatan-kesepakatan internasional, seperti APEC, NAFTA, atau AFTA, seakan-akan menghapus batas *teritory* suatu negara. Di bidang ketenagakerjaan internasional, penghargaan terhadap hak asasi manusia di tempat kerja dikenal melalui 8 (delapan) konvensi dasar *International Labour Organization* (ILO). Konvensi dasar ini terdiri atas 4 (empat) kelompok:

1. Kebebasan Berserikat (Konvensi ILO No. 87 dan No. 98);
2. Diskriminasi (Konvensi ILO No. 100 dan No. 111);
3. Kerja Paksa (Konvensi ILO No. 29 dan No. 105); dan
4. Perlindungan Anak (Konvensi ILO No. 138 dan No. 182).

## 1. Kedudukan Tenaga Kerja dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas bukan instrumen hukum yang fokus pada upaya meningkatkan kesejahteraan/melindungi pekerja. Oleh karena itu, UUPT kurang memperhatikan kedudukan karyawan dalam perusahaan.

Sebelum membahas mengenai kedudukan tenaga kerja dalam suatu perusahaan, sebaiknya kita perlu mengetahui perbedaan pengertian antara tenaga kerja dengan pengusaha. Menurut Pasal 1 angka 3 dan angka 5 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, menyatakan bahwa: "Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain", sedangkan "Pengusaha adalah

- a. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang menjalankan suatu perusahaan milik sendiri;
- b. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang secara berdiri sendiri menjalankan perusahaan bukan miliknya;
- c. Orang perseorangan, persekutuan, atau badan hukum yang berada di Indonesia mewakili sebagaimana dimaksud dalam huruf a dan b yang berkedudukan di luar wilayah Indonesia".

Dengan demikian, antara tenaga kerja/pekerja/buruh dengan pengusaha sangat berbeda. Tenaga kerja adalah orang yang bekerja kepada pengusaha, dan pengusaha adalah orang yang mempekerjakan tenaga kerja di dalam usahanya. Namun, antara tenaga kerja dan pengusaha memiliki hubungan hukum yang disebut hubungan kerja.<sup>353</sup>

---

<sup>353</sup> Bandingkan dengan: Guus Heerna van Voss, "Kesepakatan/Perjanjian Kerja", dalam Agusmidah, et.al., "Bab-Bab Tentang Hukum Perburuhan Indonesia", Edisi 1, (Denpasar: Pustaka Larasan; Jakarta: Universitas Indonesia; Universitas Leiden; dan Universitas Groningen, 2012), hal. 13, menyatakan bahwa: "Bila kita bandingkan pengertian kontrak



Berdasarkan Pasal 94 ayat (1) Jo. Pasal 92 ayat (1) dan (2) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, menyatakan bahwa:

“Direksi diangkat oleh Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) untuk bertugas melakukan pengurusan Perseroan Terbatas untuk kepentingan perseroan dan sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan, sesuai dengan kebijakan yang dipandang tepat, dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini dan/atau anggaran dasar”.

Apabila mengacu kepada Pasal 1 angka 5 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang sudah disebutkan di atas, jelas bahwa status Direksi merupakan pengusaha karena Direksi menjalankan perusahaan baik miliknya sendiri maupun bukan miliknya sendiri. Hal ini berbeda dengan hubungan tenaga kerja/pekerja yang didasarkan pada perjanjian kerja yang dibuat antara pengusaha dan pekerja (vide: Pasal 50 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan).

Menurut Umar Kasim mengenai karyawan yang diangkat menjadi direksi, menyatakan bahwa:<sup>354</sup>

---

kerja Eropa dengan versi Indonesia di atas, maka dapat dikatakan keduanya identik berkenaan dengan dua elemen esensial, yaitu ‘kerja’ dan ‘upah/imbalan’. Tetapi elemen ketiga, otoritas, tidak secara eksplisit merupakan bagian dari definisi kontrak kerja versi Indonesia. Hal ini dapat dijelaskan bahwa pembuat undang-undang Indonesia kiranya hendak memberikan definisi dengan cakupan yang luas, sedemikian sehingga dapat mencakup segala bentuk kerja paruh waktu atau sementara, sekalipun otoritas pemberi kerja tidak tampak serta-merta di dalamnya. Penggunaan istilah ‘imbalan’ daripada sekadar ‘upah’ dan ‘pekerja’, bukan ‘buruh’, juga mengindikasikan bahwa pembuat undang-undang hendak menghindari penggunaan definisi atau pengertian yang terlalu sempit. Dari sudut pandang kepentingan melindungi buruh yang berada dalam situasi ketergantungan ekonomi, hal di atas kiranya sangat menguntungkan”.

<sup>354</sup> Hukumonline, “Umar Kasim: Karyawan Diangkat Jadi Direksi”, <http://www.hukumonline.com/klinik/detail/cl4608/karyawan-diangkat-jadi-direksi/>, diakses pada 8 Desember 2014. Bandingkan dengan: Iman Soepomo, Hukum Perburuhan, Vol. XVIII, 2001

“Jika seorang karyawan bekerja dalam hubungan kerja (berdasarkan perjanjian kerja), maka tentunya tunduk pada UU Ketenagakerjaan: Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan peraturan-peraturan pelaksanaannya (*labour law*). Sedangkan, seorang anggota Direksi yang bekerja dalam hubungan hukum korporasi (berdasarkan anggaran dasar, *article of incorporation*) tunduk pada UU Perseroan Terbatas”.

Masih menurut Umar Kasim, terdapat beberapa perbedaan antara pekerja/karyawan dengan Direksi, salah satunya yaitu:<sup>355</sup>

“Hubungan hukum antara seorang karyawan dengan manajemen perusahaan (yang disebut dengan hubungan kerja) adalah hubungan atasan-bawahan (*dientsverhouding*) atau hubungan yang bersifat sub-ordinasi (“atasan” kepada “bawahan”). Sedangkan, hubungan hukum antara anggota Direksi dengan *owners* atau RUPS adalah hubungan kepercayaan (*fiduciary duties*) dan pemberian amanat (*legal mandatory*), atau hubungan yang bersifat koordinasi (*partnership*), tidak ada atasan-bawahan”.

Berdasarkan Pasal 96 ayat (1) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, hak yang dimiliki oleh Direksi PT adalah hak atas gaji dan tunjangan yang besarnya ditetapkan oleh keputusan RUPS. Selain itu, Direksi juga berhak untuk mewakili PT baik di dalam maupun di luar pengadilan (vide: Pasal 1 angka 5 Jo. Pasal 98 ayat (1) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007).

Sementara itu, hak yang dimiliki oleh tenaga kerja/pekerja/buruh, antara lain:

1. Hak atas upah (vide: Pasal 1 angka 30 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003);
2. Hak atas upah lembur (vide: Pasal 78 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003);

---

<sup>355</sup> *Ibid.*

3. Hak untuk memperoleh perlindungan atas Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) (vide: Pasal 86 ayat (1) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003);
4. Hak atas cuti (vide: Pasal 70 sampai dengan 83 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003);
5. Hak atas Jaminan Sosial Tenaga Kerja (vide: Pasal 99 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003);
6. Hak atas Tunjangan Hari Raya keagamaan (vide: Pasal 2 Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. PER-04/MEN/1994 tentang Tunjangan Hari Raya Keagamaan Bagi Pekerja di Perusahaan).

Oleh karena itu, hak-hak yang dimiliki oleh tenaga kerja di atas, merupakan kewajiban bagi Direksi untuk memenuhinya. Walaupun Direksi dan tenaga kerja mendapatkan imbalan berupa gaji untuk Direksi dan upah untuk tenaga kerja, tetapi pemberian imbalan tersebut berbeda alasannya. Tenaga kerja mendapat upah karena menjalankan perintah kerja yang biasanya diatur dalam perjanjian kerja. Sementara, Direksi mendapat gaji karena menjalankan pengurusan PT berdasarkan keputusan RUPS.

Adapun kewajiban-kewajiban yang dimiliki oleh Direksi PT, antara lain:

1. Wajib menjalankan pengurusan untuk kepentingan PT (vide: Pasal 92 ayat (1) dan ayat (2) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007);
2. Wajib membuat daftar pemegang saham (vide: Pasal 50 ayat (1) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007);
3. Wajib membuat risalah RUPS dan risalah rapat Direksi (vide: Pasal 90 Jo. Pasal 100 ayat (1) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007);

4. Wajib membuat Laporan Tahunan PT (vide: Pasal 66 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007);
5. Wajib melaporkan saham yang dimiliki oleh anggota Direksi beserta keluarganya (vide: Pasal 50 ayat (2) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007).

Sementara, kewajiban yang dimiliki oleh tenaga kerja adalah melaksanakan perintah kerja sebagaimana diatur dalam perjanjian kerja. Hak dan kewajiban antara pengusaha dan tenaga kerja di sini harus berimbang dan berkeadilan.

Setelah mengetahui pengertian pekerja/buruh dan majikan/pengusaha, selanjutnya mengenai kedudukan tenaga kerja dibahas dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Sudah dijelaskan sebelumnya, bahwa tenaga kerja sebagai penunjang daripada sebuah perusahaan. Tenaga kerja hanya mempunyai hubungan hukum dengan perusahaan maupun dengan majikan. Tidak dengan pemegang sahamnya. Direksi sebagai wakil perusahaanlah yang mempunyai hubungan hukum dengan pemegang saham karena Direksi merupakan pemegang mandat dari Pemegang Saham yang dituangkan dalam RUPS. Maka dari itu, kedudukan tenaga kerja di dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 hanyalah sebagai penunjang dari jalannya suatu perusahaan.

Kedudukan tenaga kerja/karyawan sebagai penunjang jalannya bisnis suatu perusahaan dapat dilihat dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007, terdapat 2 (dua) ketentuan yang menyangkut karyawan, antara lain:

1. Penawaran saham kepada karyawan;  
Penawaran saham kepada karyawan diatur dalam Pasal 43, yang menyatakan bahwa:
  - (1) Seluruh saham yang dikeluarkan untuk penambahan modal harus terlebih dahulu ditawarkan kepada setiap pemegang saham seimbang dengan pemilikan saham untuk klasifikasi saham yang sama.

- (2) Dalam hal saham yang akan dikeluarkan untuk penambahan modal merupakan saham yang klasifikasinya belum pernah dikeluarkan, yang berhak membeli saham terlebih dahulu adalah seluruh pemegang saham sesuai dengan perimbangan jumlah saham yang dimilikinya.
- (3) Penawaran sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak berlaku dalam hal pengeluaran saham:
  - a. Ditujukan kepada karyawan Perseroan;
  - b. Ditujukan kepada pemegang obligasi atau efek lain yang dapat dikonversikan menjadi saham, yang telah dikeluarkan dengan persetujuan RUPS; atau
  - c. Dilakukan dalam rangka reorganisasi dana/atau restrukturisasi yang telah disetujui oleh RUPS;
- (4) Dalam hal pemegang saham sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak menggunakan hak untuk membeli dan membayar lunas yang dibeli dalam jangka waktu 14 (empat belas) hari terhitung sejak tanggal penawaran, Perseroan dapat menawarkan sisa saham yang tidak diambil bagian tersebut kepada pihak ketiga.”

## 2. Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, dan pemisahan perusahaan.

Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, dan pemisahan perusahaan sering disebut dengan merger, konsolidasi, akuisisi, dan *spin off*. Adapun kedudukan karyawan dalam hal penggabungan, peleburan, pengambilalihan, dan pemisahan perusahaan tersebut, diatur dalam Pasal 126, yang menyatakan bahwa:

- (1) Perbuatan hukum penggabungan, peleburan, pengambilalihan, atau pemisahan wajib memperhatikan kepentingan:
  - a. Perseroan, pemegang saham minoritas, karyawan perseroan;
  - b. Kreditor dan mitra usaha lainnya dari perseroan; dan
  - c. Masyarakat dan persaingan sehat dalam melakukan usaha.

- (2) Pemegang saham yang tidak setuju terhadap keputusan RUPS mengenai penggabungan, pengambilalihan, atau pemisahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) hanya boleh menggunakan haknya sebagaimana dimaksud dalam Pasal 62.
- (3) Pelaksanaan hak dan sebagaimana dimaksud pada ayat (2) tidak menghentikan proses pelaksanaan penggabungan, peleburan, pengambilalihan, atau pemisahan.

Pada kedua ketentuan hukum tersebut di atas tidak terlalu fokus diatur mengenai kedudukan karyawan di dalam perusahaan pada saat melakukan penawaran saham dan pada saat perusahaan melakukan penggabungan, peleburan, pengambilalihan, dan pemisahan. Kedudukan karyawan sebagai tenaga kerja di dalam perusahaan saja pun tidak diperhatikan, apalagi kesejahteraan karyawan tersebut. Kesejahteraan karyawan berdasarkan UUPT tidak ada diatur dan disinggung sedikit pun di dalam salah satu pasalnya. Dengan demikian, kedudukan tenaga kerja di dalam UUPT tidak jelas diatur.

## **2. Kedudukan Tenaga Kerja dalam Rangka Kepailitan Perusahaan**

Pailit merupakan suatu keadaan di mana debitur tidak mampu untuk melakukan pembayaran terhadap utang-utang dari para krediturnya. Keadaan tidak mampu membayar lazimnya disebabkan karena kesulitan kondisi Keuangan (*financial distress*) dari usaha debitur yang telah mengalami kemunduran. Kepailitan merupakan putusan pengadilan yang mengakibatkan sita umum atas seluruh kekayaan debitur pailit, baik yang telah ada maupun yang akan ada dikemudian hari. Pengurusan dan pemberesan kepailitan dilakukan oleh kurator di bawah pengawasan hakim pengawas dengan tujuan utama menggunakan hasil penjualan harta kekayaan tersebut untuk membayar seluruh utang debitur pailit tersebut secara proporsional (*prorateparte*) dan sesuai dengan struktur kreditur.

Tujuan kepailitan pada dasarnya memberikan solusi terhadap para pihak apabila debitur dalam keadaan berhenti membayar/tidak mampu membayar utang-utangnya. Kepailitan mencegah/menghindari tindakan-tindakan yang tidak adil dan dapat merugikan semua pihak, yaitu menghindari eksekusi oleh kreditur dan mencegah terjadinya kecurangan oleh debitur sendiri. Kepailitan merupakan lembaga hukum yang mempunyai fungsi penting, yaitu sebagai realisasi dari dua pasal penting di dalam KUH Perdata mengenai tanggung jawab debitur terhadap perikatan-perikatan yang dilakukan:

Pasal 1131 KUH Perdata, menyatakan bahwa: “Segala kebendaan si-berutang, baik yang bergerak maupun yang tak bergerak, baik yang sudah ada maupun yang baru akan ada di kemudian hari, menjadi tanggungan untuk segala perikatannya perseorangan”.

Pasal 1132 KUH Perdata, menyatakan bahwa:

“Kebendaan tersebut menjadi jaminan bersama-sama bagi semua orang yang mengutangkan padanya; pendapatan penjualan benda-benda itu dibagi-bagi menurut keseimbangan, yaitu menurut besar kecilnya piutang masing-masing, kecuali apabila di antara para berpiutang itu ada alasan-alasan yang sah untuk didahulukan”.

Pasal 1131 KUH Perdata tersebut di atas, mengandung asas bahwa setiap orang bertanggung jawab terhadap utangnya. Tanggung jawab berupa menyediakan kekayaan baik benda bergerak maupun tidak bergerak, jika perlu dijual untuk melunasi utang-utangnya.

Berdasarkan Pasal 22 Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, harta debitur pailit yang sudah ada pada saat debitur dinyatakan pailit oleh Pengadilan Niaga maupun yang akan diperoleh selama kepailitan berlangsung digunakan untuk membayar semua krediturnya secara adil dan merata yang dilakukan seorang kurator di bawah pengawasan hakim pengawas.

Sementara itu merujuk kepada Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Pasal 95 ayat (4), menyatakan bahwa: “Dalam hal perusahaan dinyatakan pailit atau dilikuidasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku, maka upah dan hak-hak lainnya dari pekerja/buruh merupakan utang yang didahulukan pembayarannya”.

Dalam ketentuan Pasal 165 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan mengatur bahwa: “Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perusahaan pailit, dengan ketentuan pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar 1 kali ketentuan Pasal 156 ayat (3), dan uang penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4)”. Ketentuan di dalam pasal tersebut juga dinyatakan dalam Pasal 39 ayat (1) Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang. Pekerja yang bekerja pada debitur dapat memutuskan hubungan kerja, dan sebaliknya kurator dapat memberhentikannya dengan mengindahkan jangka waktu menurut persetujuan atau ketentuan perundang-undangan yang berlaku, dengan pengertian bahwa hubungan kerja tersebut dapat diputuskan dengan pemberitahuan paling singkat 45 (empat puluh lima) hari sebelumnya.

Ketika terjadi pailit, pembayaran upah pekerja/buruh dilakukan oleh kurator yang dalam hal ini menggantikan posisi perusahaan. Maka hak buruh, dalam hal ini upah dan tunjangan lainnya, menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan akan berubah menjadi utang yang didahulukan pembayarannya. Penjelasannya menyebutkan yang dimaksud didahulukan pembayarannya adalah upah pekerja/buruh harus dibayar lebih dahulu daripada utang-utang lainnya. Dalam Pasal 39 ayat (2) Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, telah ditentukan bahwa upah buruh untuk waktu sebelum dan sesudah pailit, termasuk utang harta pailit, artinya upah buruh, harus dibayar lebih dahulu daripada utang-utang lainnya.



Melihat kenyataan ini, antara perlindungan hak pekerja dalam Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 dan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 terdapat perbedaan yang signifikan. Di dalam Undang-Undang No. 37 Tahun 2004, upah buruh untuk waktu sebelum dan sesudah pailit termasuk utang harta pailit, artinya upah buruh harus dibayar lebih dahulu daripada utang-utang lainnya, tetapi tidak jelas diatur utang yang lainnya ini utang yang mana dan bagaimana proses penyelesaiannya. Sementara dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan juga menyatakan hal yang sama yaitu Pasal 95 ayat (4), secara jelas dan gamblang menekankan bahwa upah dan hak-hak lainnya dari pekerja/buruh merupakan utang yang didahulukan pembayarannya untuk melindungi dan menjamin keberlangsungan hidup dan keluarganya.

Dalam hal ini upah buruh menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 menjadi prioritas pertama yang harus dibayarkan tanpa syarat apa pun karena hal ini langsung berhubungan dengan nasib dan hidup dari pekerja/buruh dan keluarga, sedangkan menurut Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 hal ini tidak berlaku mutlak dikarenakan adanya penggolongan kreditur berdasarkan Pasal 1131 sampai dengan Pasal 1138 KUH Perdata jo. Undang-Undang No. 20 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketiga atas Undang-Undang No.6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan dan Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, yang membagi golongan kreditur menjadi 5 (lima) jenis:

1. Kreditur yang kedudukannya di atas kreditur saham jaminan kebendaan (contohnya utang pajak) dimana dasar hukum mengenai kreditur ini terdapat dalam Pasal 21 Undang-Undang No. 20 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang No. 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan Jo. Pasal 1137 KUH Perdata;

2. Kreditur pemegang jaminan kebendaan yang dianut sebagai kreditur separatis (dasar hukumnya adalah Pasal 1134 ayat (2) KUH Perdata). Hingga saat ini, jaminan kebendaan yang diatur di Indonesia, meliputi:
  - a. Gadai;
  - b. Fidusia;
  - c. Hak Tanggungan;
  - d. Hipotik Kapal;
3. Utang harta pailit, yang termasuk utang harta pailit, antara lain:
  - a. Biaya kepailitan dan *fee* kurator;
  - b. Upah buruh, baik selama sebelum debitur pailit maupun sesudah debitur pailit (vide: Pasal 39 ayat (2) Undang-Undang No. 37 Tahun 2004);
  - c. Sewa gedung sesudah debitur pailit dan seterusnya (vide: Pasal 38 ayat (4) Undang-Undang No. 37 Tahun 2004);
4. Kreditur preferen khusus, sebagaimana terdapat di dalam Pasal 1139 KUH Perdata, dan kreditur preferen umum, sebagaimana terdapat di dalam Pasal 1149 KUH Perdata; dan
5. Kreditur konkuren, kreditur golongan ini adalah semua kreditur yang tidak termasuk kreditur separatis dan tidak termasuk kreditur preferen khusus maupun umum (Pasal 1131 Jo. Pasal 1132 KUH Perdata).

Dari lima golongan kreditur yang telah disebutkan di atas, berdasarkan Pasal 1134 ayat (2) Jo. Pasal 1137 KUHPerdata dan Pasal 21 Undang-Undang No. 20 Tahun 2007 tentang Perubahan Ketiga Atas Undang-Undang No. 6 Tahun 1983 tentang Ketentuan Umum dan Tata Cara Perpajakan, kreditur piutang pajak mempunyai kedudukan di atas kreditur separatis. Sehingga posisi upah buruh berada di bawah biaya kepailitan dan *fee* kurator, yang berarti buruh harus lebih sabar dan

berada di belakang setelah harta *boedel* pailit dipakai untuk membayar pajak, kreditur pemegang jaminan kebendaan (kreditur separatis), biaya kepailitan, dan *fee* kurator. Sehingga dengan posisi seperti ini, sering kali harta *boedel* pailit tidak cukup untuk membayar hak atau upah buruh.

Di sinilah letak permasalahannya: ketika suatu perusahaan mengalami pailit dan kurator bertugas melakukan pemberesan harta pailit lebih menekankan pembagian *boedel* pailit setelah pembayaran pajak kepada kreditur separatis, biaya kepailitan dan *fee* untuk dirinya sendiri. Sehingga jika harta *boedel* pailit dalam jumlah yang terbatas, sering kali hak-hak buruh tidak bisa diakomodasi oleh si kurator itu sendiri. Dalam kondisi seperti ini, kurator sering kali mengesampingkan hak-hak/utang gaji pekerja/buruh tersebut dikarenakan Kurator hanya bertindak menurut aturan dalam Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tanpa memperhatikan aturan yang ada dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003. Padahal posisi kurator tersebut sebenarnya hanya sementara untuk menggantikan posisi perusahaan karena dalam keadaan pailit. Artinya, kurator juga harus bertindak sebagai perusahaan yang wajib melindungi dan mengakomodasi hak-hak Pekerja/buruh seperti yang diamanatkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan. Permasalahan seperti ini sering kali menimpa buruh-buruh yang notabene hanya mengandalkan hidupnya dari upah yang diterimanya dari pekerjaan tersebut. Untuk itu, hal ini harus menjadi perhatian Pemerintah, tentang bagaimana caranya menyikapi perlindungan hak-hak buruh pasca-putusan pailit dan memastikan kepentingan dan hak-hak pekerja/buruh tetap terlindungi.

Hak-hak normatif pekerja/buruh pada perusahaan pailit menurut Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan bahwa:

“Pengusaha dapat melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja/buruh karena perusahaan pailit, dengan ketentuan pekerja/buruh berhak atas uang pesangon sebesar 1 kali ketentuan Pasal 156 ayat (3), dan uang

penggantian hak sesuai ketentuan Pasal 156 ayat (4), dan harus didahulukan pembayarannya dari utang yang lain”.

Dalam Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tidak dibahas lebih rinci sampai sejauh mana pembayaran dan perlindungan pembayaran upah (hak normatif pekerja) apabila harta *boedel* pailit tidak cukup untuk melunasinya. Perlu satu aturan hukum yang memastikan siapakah yang harus melunasinya, apakah pemilik perusahaan atau pemerintah, sehingga hak-hak pekerja/buruh dapat terpenuhi.

Melihat kekacauan yang terjadi dalam perlindungan hak-hak pekerja/buruh ketika perusahaan mengalami pailit, maka dalam upaya memberikan jaminan dan perlindungan hukum yang lebih baik terhadap pekerja atau buruh dalam hal terjadi kepailitan, pembentuk undang-undang memang perlu melakukan sinkronisasi dan harmonisasi undang-undang yang terkait dengan pengaturan hak-hak buruh. Diperlukan adanya peranan negara dalam bentuk kebijakan konkret untuk memberikan jaminan dan perlindungan terhadap hak-hak pekerja atau buruh dalam hal terjadi kepailitan.

Dalam Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 67/PUU-XI/2013 tertanggal 9 November 2013, pokok permohonan yakni menguji konstitusionalitas frasa “yang didahulukan pembayarannya” dalam Pasal 95 ayat (4) [Undang-Undang No. 13 Tahun 2003](#) tentang Ketenagakerjaan.

Pemohon menilai pada praktiknya, dalam ketentuan itu, ketika perusahaan dinyatakan pailit, pembayaran upah untuk pekerja tidak didahulukan. Yang diprioritaskan malah utang negara dan biaya kurator, kreditor separatis pemegang jaminan gadai, fidusia, dan atau hak tanggungan.<sup>356</sup>

---

<sup>356</sup> Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 67/PUU-XI/2013 tertanggal 11 September 2014.

Dalam pertimbangannya, pengujian konstiusionalitas yang dimohonkan para pemohon mirip dengan pengujian Pasal 29, 55 ayat (1), 59 ayat (1) dan 138 [Undang-Undang No. 37 Tahun 2004](#) tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, yang telah diputus dalam Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 18/PUU-VI/2008 tertanggal 23 Oktober 2008. Oleh karenanya mahkamah merasa perlu mengutip beberapa pertimbangan putusan tersebut.

Di antaranya, pernyataan pailit oleh hakim merupakan peletakan sita umum (*algemene beslag*) terhadap seluruh harta kekayaan seorang debitur. Tujuannya, agar tagihan kreditur dapat dibayar secara adil, merata, dan seimbang. Pembayaran tagihan itu mengacu asas *paru passu pro rata parte* karena kedudukan kreditur pada dasarnya sama. Tapi pada praktiknya, proses itu diatur berdasarkan peringkat atau prioritas piutang yang harus dibayar terlebih dulu. Hal ini diatur dalam Undang-undang terkait jaminan terhadap pinjaman yang diberikan kreditur terhadap debitur.

Jadi, berdasarkan Undang-Undang No. 37 Tahun 2004 tentang Kepailitan dan Penundaan Kewajiban Pembayaran Utang, pembayaran yang pertama yaitu tagihan hak negara, kantor lelang dan badan umum yang dibentuk pemerintah, kemudian upah pekerja. Padahal, Penjelasan Pasal 95 ayat (4) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenaga3 kerjaan menyatakan yang dimaksud didahulukan pembayarannya adalah upah pekerja ketimbang utang lainnya.

Sementara, dasar hukum hak tagih dari setiap kreditur sama, kecuali hak tagih negara. Soal peringkat atau prioritas pembayaran sebagaimana Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 18/PUU-VI/2008 karena ada perbedaan kedudukan yang disebabkan oleh isi perjanjian. Meskipun antara kreditur separatis dan pekerja dasar hukumnya sama yaitu perjanjian, namun Majelis Hakim menjelaskan ketika dilihat dari aspek lain maka terdapat perbedaan yang signifikan antara keduanya secara konstiusional.

“Dari aspek subjek hukum, Majelis Hakim berpendapat perjanjian gadai, hipotek, dan fidusia merupakan perjanjian yang dilakukan pengusaha dan pemodal. Secara sosial ekonomis para pihak itu dapat dikatakan sama, terlebih lagi pemodal yang bisa jadi juga pengusaha. Sebaliknya, perjanjian kerja dilakukan oleh subjek hukum yang berbeda yaitu pengusaha dan pekerja. Secara sosial ekonomis, kedudukan mereka tidak sejajar karena posisi pengusaha lebih kuat dan tinggi ketimbang buruh, maka undang-undang harus memberikan jaminan perlindungan untuk dipenuhinya hak-hak para pekerja/buruh tersebut. Dari aspek objek, yang menjadi objek dari perjanjian gadai, hipotek dan fidusia adalah properti. Sedangkan objek perjanjian kerja adalah tenaga atau keterampilan (jasa) dengan imbalan dalam rangka memenuhi kebutuhan dasar hidup bagi diri dan keluarga pekerja. Maka, mahkamah menilai antara pengusaha dan pekerja punya perbedaan yang mendasar terkait objek yaitu properti dan manusia.”<sup>357</sup>

Selaras hal tersebut Mahkamah berpendapat:

“Pembentukan hukum dimaksudkan untuk melindungi kepentingan manusia. Oleh karenanya, Mahkamah menilai kepentingan manusia terhadap diri dan kehidupannya harus menjadi prioritas dan menduduki peringkat teratas ketimbang kreditor separatis. Upah pekerja/buruh sesungguhnya adalah utang pengusaha kepada pekerja/buruh, yang seharusnya dibayar sebelum kering keringatnya.

Dari aspek risiko, mahkamah mengatakan pengusaha menganggap hal itu bagian yang wajar dalam mengelola usaha. Oleh karenanya risiko merupakan ruang lingkup pertimbangan pengusaha ketika melakukan usaha, bukan pekerja.

Sedangkan upah bagi pekerja adalah sarana untuk memenuhi kebutuhan hidup diri dan keluarganya. Sehingga, tidak tepat jika upah pekerja itu menduduki peringkat yang lebih rendah daripada risiko yang bukan ruang lingkup pertimbangannya”.<sup>358</sup>

---

<sup>357</sup> *Ibid.*, hal. 42.

<sup>358</sup> *Ibid.*, hal. 43.

Walau begitu Mahkamah menilai hak lain yang dimiliki pekerja tidak sama dengan upah. Sebab upah pekerja merupakan hak konstitusional sebagaimana Pasal 28D ayat (2) UUD 1945. Maka wajar jika hak-hak pekerja selain upah berada di bawah peringkat kreditor separatis. Mengenai kewajiban terhadap negara, wajar jika berada di peringkat setelah upah pekerja. Sebab, negara punya sumber pembiayaan lain sedangkan bagi pekerja, upah adalah satu-satunya sumber mempertahankan hidup.

Atas dasar itu, Mahkamah memutuskan Pasal 95 ayat (4) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan bertentangan dengan UUD 1945 dan tidak mempunyai kekuatan hukum yang mengikat sepanjang tidak dimaknai:

“Pembayaran upah pekerja/buruh yang terutang didahulukan atas semua jenis kreditur, termasuk atas tagihan kreditur separatis, tagihan hak negara, kantor lelang, dan badan umum yang dibentuk pemerintah, sedangkan pembayaran hak-hak pekerja/buruh lainnya didahulukan atas semua tagihan termasuk tagihan hak negara, kantor lelang, dan badan umum yang dibentuk pemerintah, kecuali tagihan dari kreditur separatis”.

Dengan demikian, kedudukan tenaga kerja dalam perusahaan pailit sangat dijamin berdasarkan Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 67/PUU-XI/2013 tertanggal 11 September 2014 yang mendahulukan pembayaran upah pekerja/buruh daripada tagihan-tagihan lainnya, termasuk juga tagihan negara atas utang pajak.

Namun sebaiknya, terhadap pailitnya suatu perusahaan dapat dihindari apabila perusahaan maju dan berkembang. Perusahaan maju dan berkembang dengan cara membenahi internal perusahaan dengan menerapkan *Good Corporate Governance* secara baik dan benar. Setelah *Good Corporate Governance* diterapkan, secara tidak langsung dapat meningkatkan kinerja perusahaan ke arah yang lebih baik, sehingga setiap tenaga kerja tidak perlu di-PHK.

### 3. Implementasi CSR Terhadap Stakeholder Internal Perusahaan

Tanggung jawab Sosial Perusahaan atau *Corporate Social Responsibility* adalah suatu konsep bahwa organisasi, khususnya (namun bukan hanya) perusahaan memiliki berbagai bentuk tanggung jawab terhadap seluruh pemangku kepentingannya, yang di antaranya adalah konsumen, karyawan, pemegang saham, komunitas, dan lingkungan dalam segala aspek operasional perusahaan yang mencakup aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Oleh karena itu, CSR berhubungan erat dengan “pembangunan berkelanjutan”, di mana suatu organisasi, terutama perusahaan, dalam melaksanakan aktivitasnya harus mendasarkan keputusannya tidak semata berdasarkan dampaknya dalam aspek ekonomi, misalnya tingkat keuntungan atau deviden, melainkan juga harus menimbang dampak sosial dan lingkungan yang timbul dari keputusannya itu, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka yang lebih panjang. Dengan pengertian tersebut, CSR dapat dikatakan sebagai kontribusi perusahaan terhadap tujuan pembangunan berkelanjutan dengan cara manajemen dampak (minimalisasi dampak negatif dan maksimalisasi dampak positif) terhadap seluruh pemangku kepentingannya.<sup>359</sup>

---

<sup>359</sup> “One from the World Business Council for Sustainable Development reflects the council’s focus on economic development in describing CSR as ‘business’ commitment to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life. The organization Business for Social Responsibility defines CSR as “operating a business in a manner that meets or exceeds the ethical, legal, commercial, and public expectations that society has of business”. This definition is somewhat broader as it encompasses business decision making related to ethical values, legal requirements, as well as respect for people, communities, and the environment”. Sumber: Philip Kotler dan Nancy Lee, (New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2005), hal. 3.

Terjemahan bebas: “Salah satu dari Dewan Bisnis Dunia untuk Pembangunan Berkelanjutan mencerminkan fokus dewan pada pembangunan ekonomi dalam menggambarkan CSR sebagai ‘bisnis’ komitmen untuk berkontribusi terhadap pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan, keluarga mereka, komunitas setempat, dan



Menurut Lord Holme dan Richard Watts mengenai CSR, yaitu:<sup>360</sup>

“CSR adalah komitmen berkelanjutan perusahaan untuk berperilaku secara etis dan berkontribusi kepada pengembangan ekonomi dengan tetap meningkatkan kualitas hidup dari para pekerja dan keluarga mereka, begitu juga halnya dengan masyarakat sekitar perusahaan dan masyarakat secara keseluruhan.”

Menurut The World Bank Group mengenai CSR, yaitu:<sup>361</sup>

*“Corporate Social Responsibility is the commitment of business for contribute to sustainable economic development, working with employees and their representatives, their families, the local communities and society at large to improve quality of life, in ways that are both good for business and good for development.”*

Menurut PT. Bussan Auto Finance mengenai CSR, yaitu:<sup>362</sup>

“PT Bussan Auto Finance (BAF) memulai program CSR dari dalam, yakni dengan melakukan serangkaian upaya pembinaan integritas karyawan. Hal ini dilandasi pemikiran bahwa perusahaan bisa memberikan yang terbaik kepada pelanggan dan *stakeholders* lainnya, kalau karyawan-karyawannya juga baik. Dalam teori *marketing* dikenal ada 4P (*price, product, promotion, dan place*), manajemen BAF memperkenalkan dua tambahan P lain, yaitu *people* dan *process*, untuk menekankan pentingnya peran sumber daya

---

masyarakat pada umumnya untuk meningkatkan kualitas mereka hidup. Organisasi Bisnis untuk Tanggung Jawab Sosial mendefinisikan CSR sebagai “operasi bisnis dengan cara yang memenuhi dari melebihi harapan etika, hukum, komersial, dan publik bahwa masyarakat memiliki bisnis”. Definisi ini agak lebih luas karena meliputi keputusan bisnis pembuatan”.

<sup>360</sup> Lord Holme dan Richard Watts dalam Samuel O. Idowu dan Walter Leal Filho (Ed.), *Global Practices of Corporate Social Responsibility*, (London: Springer, 2009), hal. 395.

<sup>361</sup> World Bank dalam *Ibid.*, hal. 395.

<sup>362</sup> Website Resmi PT. Bussan Auto Finance, “Kebijakan CSR”, <http://www.baf.co.id/index.php/section/csr/sub/policy>., diakses pada Selasa, 9 Desember 2014.

manusia dan bagusnya proses dalam perusahaan. Penerapan CSR secara internal ini dinilai cukup berhasil. Tolok ukur yang mulai terlihat adalah kedisiplinan karyawan di kantor dan berkurangnya tindak pelanggaran (*misconduct*). Penerapan CSR juga telah menjadikan karyawan BAF terkenal dan dipercaya, akibatnya, banyak karyawan BAF yang dibajak dengan pembayaran upah yang lebih tinggi”.

Menurut PT. Otsuka Indonesia mengenai CSR, yaitu:<sup>363</sup>

“PT. Otsuka Indonesia, satu dari sedikit perusahaan yang sadar pentingnya menggelar program *corporate social responsibility* (CSR). Program CSR ini berlaku pada kalangan internal perusahaan yang mencakup karyawan dan eksternal perusahaan yang mencakup mitra bisnis serta masyarakat sekitar. Enam misi yang ingin dicapai oleh PT. Otsuka Indonesia: “*to conduct our business ethically, to meet customers’s needs, to serve customers’s welfare, to serve employees professionally, to work responsibly with the community and within the environments, and to satisfy shareholders*”. Untuk itu, PT. Otsuka Indonesia mendirikan *Otsuka Employee’s Welfare Foundation* yang bertujuan membangun rasa sikap peduli, bersahabat, dan memiliki di antara karyawan dengan perusahaan dan lingkungan sekitarnya yang diwujudkan dalam berbagai aktivitas sosial. Contohnya, program beasiswa bagi anak karyawan yang berprestasi dari SD sampai universitas, program perumahan karyawan, program koperasi karyawan, dan program kesehatan karyawan”.

Isu tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*–CSR) yang marak akhir-akhir ini adalah salah satu implikasi serta terkait erat dengan pendekatan *stakeholder*. Mengapa perusahaan harus memiliki tanggung jawab sosial pada pihak-pihak yang terkait langsung dengannya? Jawabannya, karena perusahaan memahami bahwa tanpa

---

<sup>363</sup> Website Resmi PT. Otsuka Indonesia, “CSR News”, <http://www.otsuka.co.id/otsuka/?content=news&cat=3&lang=en&refresh=1>., diakses Selasa, 9 Desember 2014. Lihat juga: Amin Widjaja Tunggal, *Business Ethics dan Corporate Social Responsibility (CSR) Konsep dan Kasus*, (Jakarta: Harvarindo, 2008), hal. 34-35.

keseimbangan dan pemenuhan kepentingan dari berbagai pihak terkait tersebut, perusahaan tidak akan memiliki keberlangsungan hidup yang panjang.

Salah satu pertanyaan mendasar dari program CSR adalah mengapa perusahaan perlu memenuhi harapan di luar tuntutan hukumnya. Ada berbagai pendekatan tentang tanggung jawab sosial perusahaan. Pendekatan yang paling radikal menyatakan bahwa tanggung jawab perusahaan adalah suatu pemborosan dan tidak perlu karena satu-satunya tanggungjawab perusahaan adalah menciptakan keuntungan. Dengan keuntungan yang tinggi, gaji karyawan bisa ditingkatkan, dan dengan peningkatan gaji karyawan, tingkat permintaan barang serta jasa dalam negeri akan meningkat. Peningkatan sisi penawaran akan mendorong sektor produksi dengan penambahan pekerja. Jadi, memaksimalkan keuntungan dengan sendirinya akan menolong para pengangguran, yang berarti akan mengurangi kemiskinan.

Pandangan lainnya berbasis hukum. Perusahaan harus taat pada hukum tempatnya beroperasi. Hal itu adalah kompromi yang harus dilakukannya karena telah beroperasi di wilayah tertentu. Pandangan yang lebih kompleks mengakui bahwa perusahaan akan bisa bertahan kalau lingkungan di sekitarnya (fisik dan non-fisik) juga bertahan. Jadi, isu keseimbangan dalam rangka menjaga kesinambungan menjadi fokus dari pandangan tentang tanggung jawab sosial perusahaan.

Pandangan terakhir ini sangat berlawanan dengan pandangan klasik yang mengatakan bahwa perusahaan tidak akan pernah melakukan apa pun, kecuali terpaksa demi hukum, yang mengorbankan kepentingan pemilik modal. Maka, praktik tanggung jawab sosial perusahaan menjadi tidak lazim jika eksistensi perusahaan masih dipahami sebagai entitas yang hanya melayani kepentingan *stockholder*.<sup>364</sup>

---

<sup>364</sup> A. Prasetyantoko, *Op.cit.*, hal. 93.

Pada tahun 1947, Paul Samuelson, penerima Nobel Ekonomi tahun 1970, menulis buku berjudul *Foundations of Economic Analysis* yang menegaskan pemisahan ilmu ekonomi dan ilmu sosial (terutama sosiologi). Jika dilugaskan bahasanya, buku ini menekankan bahwa sesuatu yang bersifat tidak rasional dan tidak bisa dikuantitatifkan bukanlah bagian dari ilmu ekonomi, termasuk di dalamnya hubungan sosial yang dianggap masuk cabang ilmu sosiologi. Pada zaman Samuelson, ilmu ekonomi tidak mengenal istilah tanggung jawab sosial yang merupakan bagian dari norma sosial dan hubungan sosial dalam perusahaan serta aktivitas ekonomi. Pandangan inilah yang ingin direvisi oleh pendekatan ekonomi institusi (*institutional economics*). Pendekatan ekonomi institusi justru berpendapat aktivitas ekonomi terletak pada hubungan sosial sehingga ilmu ekonomi tidak bisa lari dari tanggung jawab sosialnya.<sup>365</sup>

CSR terhadap *stakeholder* internal sama halnya dengan CSR eksternal yang lebih luas, yaitu sikap peduli atau aktivitas sosial dari perusahaan dengan menggunakan uang dari keuntungan perusahaan. CSR eksternal diberikan kepada pihak eksternal perusahaan seperti warga sekitar tempat perusahaan berdiri, tetapi bisa juga untuk pihak eksternal perusahaan yang lebih luas, tergantung kebijakan perusahaan. Sementara CSR terhadap *stakeholder* internal diperuntukkan untuk karyawan-karyawan/pekerja perusahaan. CSR terhadap *stakeholder* internal dilakukan untuk membangun rasa peduli, persahabatan, dan rasa saling memiliki antara karyawan, rasa transparansi, akuntabilitas, rasa tanggung jawab, membangun kemandirian dalam meningkatkan *output*, meningkatkan keseimbangan dalam perusahaan yang diwujudkan dengan berbagai aktivitas sosial dan meng-*create sustainable development* SDM. CSR internal ini juga diatur oleh undang-undang yaitu Undang-Undang No.40

---

<sup>365</sup> *Ibid.*, hal. 93-94.

Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas khususnya BAB V: Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan.

Contoh CSR internal yang sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan besar :

1. Program beasiswa bagi anak karyawan yang berprestasi dari tingkat SD sampai universitas;
2. Program perumahan karyawan;
3. Program koperasi karyawan; (yang seharusnya di pertanggungjawabkan pada pihak profesional yang independen dan bukan karyawan/pekerja yang terikat pada pekerjaan perusahaan induk).
4. Program kesehatan karyawan; pemeriksaan kesehatan gratis, pembagian *food suplement* untuk peningkatan gizi anak;
5. Program sembako;
6. Program transportasi; dan lain sebagainya.

Beberapa perusahaan juga menggunakan pendekatan religius dalam pelaksanaan program Internal CSR seperti memberikan hadiah umrah atau naik haji bagi karyawan yang berprestasi.

Pelaksanaan Internal CSR di dalam sebuah perusahaan dapat dikatakan baik jika ditandai dengan munculnya keunggulan kompetitif di internal perusahaan dan berdampak dalam peningkatan kualitas dan profesionalisme karyawan. Sejumlah perusahaan bahkan menilai pelaksanaan CSR internal adalah bagian inti peran sosial yang dijalankan perusahaan. Penting sekali bagi perusahaan memperhatikan kesejahteraan dan kebutuhan para karyawannya/pekerjanya, antara lain melalui implementasi CSR internal. Beberapa contoh CSR internal yang telah dilakukan oleh para pengusaha dan dampaknya:

1. “Halimun Medical Center (HMC) memberikan biaya pendidikan. Menurut Brilliantono M Soenarwo, salah satu yang mendapat perhatian HMC, bila biaya pendidikan telah ditanggung perusahaan, maka minimal setengah dari biaya hidup keluarga karyawan dapat digunakan untuk kesejahteraan hidup mereka. Pemberian biaya pendidikan tersebut dipaskan dengan momentum tahun ajaran baru atau masa awal masuk sekolah, karena itu adalah masa pelik bagi karyawan mengatur keuangan keluarganya”.<sup>366</sup>
2. “Ayam bakar Wong Solo (ABWS) menjalankan konsep keluarga dalam bisnis rumah makannya. “Saya ikut sertakan mereka (karyawan) sebagai pimpinan,” ujar pimpinan ABWS, Puspo Wardoyo. Ia menjelaskan, sebagai kesempatan kepada mereka untuk menjadi pemilik perusahaan, Puspo Wardoyo mempersilakan karyawannya berkongsi untuk membuka *outlet* ABWS”.<sup>367</sup>
3. “Direktur Bina Sarana Informatika (BSI), Naba Aji Notoseputro menganggap pendekatan religius dalam CSR internal akan mendidik karakter karyawan menjadi lebih baik. Peningkatan nilai spiritual ini penting untuk menjaga nilai tambah mereka dari segi akhlak dan profesionalitas karyawan. Karena itu setiap tahun BSI memberikan kesempatan naik haji kepada sejumlah karyawannya. “Kami menggelar kegiatan tersebut sejak empat tahun lalu, hingga saat ini sudah 30 karyawan yang kami berangkatkan haji secara gratis, plus bekal biaya hidup untuk keluarga yang ditinggalkan sementara waktu ke tanah suci”. Dampak dari CSR internal tersebut ditandai dengan munculnya keunggulan kompetitif di internal perusahaan, dan berdampak pada peningkatan kualitas dan profesionalisme karyawan. Karyawan menjadi sangat perhatian terhadap hal yang detail dalam aktivitas kerjanya, pertumbuhan perusahaan sangat signifikan setiap tahun,

---

<sup>366</sup> Harian Republika, “Sukses Citilink Menjual Rasa: Low Cost tapi Excellent Service”, diterbitkan Jumat, 31 Oktober 2014.

<sup>367</sup> Rizal Calvary Marimbo, *Rasakan Dahsyatnya Usaha Franchise*, (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2007), hal. 156-159.

mereka fokus dan memiliki loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, demikian diakui oleh petinggi perusahaan di atas”.<sup>368</sup>

4. “Sebagai Badan Usaha Milik Negara Jasa Marga terikat dengan Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-005/MBU/2007 tertanggal 27 April 2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Oleh karena itu Jasa Marga berkewajiban memberikan kontribusi untuk program kemitraan dan bina lingkungan yang diambil dari bagian laba perseroan maksimal sebesar 2%. Dalam melaksanakan program ini, Jasa Marga menunjuk Unit Program Kemitraan dan Bina Lingkungan (PKBL) yang bertanggung jawab kepada Direksi melalui Direktur Keuangan”.<sup>369</sup>

---

<sup>368</sup> Harian Republika, “Biaya Bukan Kendala”, diterbitkan Jumat, 18 Februari 2011.

<sup>369</sup> PT. Jasa Marga (Persero), Tbk., “Tanggung Jawab Sosial Perusahaan PT. Jasa Marga (Persero), Tbk. 2009, (Jakarta: PT. Jasa Marga (Persero), Tbk., 2009).

Lihat juga: Website Resmi PT. Jasa Marga (Persero), Tbk., “Program Kemitraan & Bina Lingkungan”, [http://www.jasamarga.com/id/\\_csr/pkbl.html](http://www.jasamarga.com/id/_csr/pkbl.html), diakses pada Rabu, 10 Desember 2014.

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), wajib memenuhi kewajibannya seperti yang diatur dalam dalam Undang-Undang No. 19 tahun 2003 tentang BUMN, terutama Pasal 2 dan 88 yang diuraikan sebagai berikut: a) Pasal 2 ayat (1) huruf e Salah satu maky sud dan tujuan pendirian BUMN adalah turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah, koperasi dan masyarakat; b) Pasal 88 ayat (1) BUMN dapat menyisihkan sebagian laba bersihnya untuk keperluan pembinaan usaha kecil/koperasi serta pembinaan masyarakat sekitar BUMN. Pengaturan tanggung jawab sosial BUMN secara lebih terperinci dijabarkan dalam Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. PER-05/MBU/2007 tanggal 27 April 2007 tentang Program Kemitraan Badan Usaha Milik Negara dengan Usaha Kecil dan Program Bina Lingkungan. Secara umum program PKBL dibagi dalam dua program besar yaitu Program Kemitraan dan Program Bina Lingkungan. Program Kemitraan terkait dengan pengembangan ekonomi mikro, sedangkan Program Bina Lingkungan meliputi bantuan untuk bencana alam, pendidikan/pelatihan, peningkatan kesehatan, prasarana/sarana umum, sarana ibadah dan pelestarian lingkungan. Program Kemitraan adalah program untuk mendorong kegiatan dan pertumbuhan ekonomi melalui peningkatan kemampuan usaha kecil agar menjadi tangguh dan mandiri. Salah satu program utama Program Kemitraan adalah pemberian pinjaman modal kepada pengusaha kecil dan menengah yang menjadi mitra binaan. Be-

Berdasarkan contoh CSR Internal tersebut di atas yang dilakukan oleh pengusaha, Pasal 74 UUPT yang mengatur tegas penggunaan CSR lebih fokus kepada masyarakat sekitar ketimbang penggunaan dana CSR untuk tenaga kerja sebagai pekerjanya yang menunjang kelangsungan bisnis perusahaan tersebut.

#### **4. Implementasi Hak Berserikat Tenaga Kerja**

Dasar dari keberadaan serikat pekerja secara ideal filosofis dan konstitusional dapat dikembalikan pada ketentuan Pasal 28E ayat (3) UUD 1945 yang menyatakan bahwa: “Setiap orang berhak atas kebebasan berserikat, berkumpul, dan mengeluarkan pendapat”. Kebebasan setiap orang untuk berserikat dan berkumpul serta mengeluarkan pendapat adalah hak yang dijamin oleh konsitusi di Indonesia. Sebagai pengejawantahan dari hak untuk berserikat dan berkumpul serta mengeluarkan pendapat, maka hak untuk membentuk serikat pekerja mendapatkan jaminan yang kuat dalam UUD 1945.

Adapun dasar hukum yang menjamin kebebasan berserikat selain dari Pasal 28 UUD 1945, antara lain:

1. Lampiran TAP MPR No. II/1998 (Hak Azasi Manusia) Pasal 19 menyebutkan bahwa: “Setiap orang berhak atas kemerdekaan berserikat, berkumpul, dan mengeluarkan pendapat, rumusan ini merupakan arahan umum dari pasal 28 UUD 1945”;
2. Undang-Undang No. 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-Ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja. Pasal 11 ayat (1) menyebutkan bahwa “Tiap tenaga kerja berhak mendirikan dan menjadi anggota perserikatan tenaga kerja”. Ayat (2) ketentuan ini menyebutkan : “Pembentukan perserikatan tenaga kerja dilaku-

---

sarnya pinjaman disesuaikan dengan jenis usaha dan potensi pengembangan. Mitra binaan adalah pengusaha kecil di wilayah masing-masing perusahaan beroperasi.



kan secara demokratis". Ketentuan ini mengakui hak berserikat bagi tenaga kerja, tetapi pengaturannya masih sangat umum, baru menyangkut prinsip dasar. Oleh karena itu, ketentuan ini belum dianggap sebagai peraturan-perundang undangan sebagai pelaksanaan yang diamanatkan oleh pasal 28 UUD 1945 di atas. Pasal 12 menyatakan bahwa: "Perserikatan tenaga kerja berhak mengadakan perjanjian perburuhan dengan pemberi kerja". Hal ini memberi penekanan bahwa perjanjian perburuhan (PKB) merupakan fungsi utama serikat pekerja/buruh di dalam melaksanakan perjuangan meningkatkan dan mempertahankan kepentingan pekerja/buruh;<sup>370</sup>

3. Undang-Undang No. 18 tahun 1956 tentang Hak Berserikat dan Berunding Bersama merupakan ratifikasi Konvensi ILO No. 98 Tahun 1949. Di samping itu, hak berserikat juga ditegaskan dalam Keputusan Presiden No. 83 Tahun 1998 yang merupakan ratifikasi Konvensi ILO No. 87 Tahun 1948 tentang Kebebasan Berserikat dan Perlindungan Hak Berorganisasi.<sup>371</sup>
4. Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Buruh. Setelah 55 tahun Indonesia merdeka, baru pada ta-

---

<sup>370</sup> Tentang perjanjian perburuhan ini telah diatur dengan Undang-Undang No. 21 tahun 1954 tentang perjanjian perburuhan. Perjanjian perburuhan dibuat antara serikat pekerja/buruh dan pengusaha mengenai syarat-syarat kerja. Serikat buruh yang dapat mengadakan perjanjian perburuhan adalah serikat buruh yang terdaftar pada kementerian perburuhan. Pada saat terbitnya Undang-Undang No. 21 tahun 1954 ini, belum ada undang undang mengenai serikat pekerja/buruh, sementara sudah ada pengaturan mengenai hak serikat buruh untuk berunding membuat perjanjian tersebut. Dengan terbitnya Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, maka Undang-Undang No. 14 Tahun 1969 dan Undang-Undang No. 21 Tahun 1954 tersebut dicabut, maka tentang hak berserikat dan pembuatan PKB diatur di dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tersebut.

<sup>371</sup> Kedua konvensi tersebut pada dasarnya memberi kebebasan bagi pekerja/buruh dan pengusaha untuk berorganisasi dan tidak adanya campur tangan dari pihak mana pun atas hak tersebut, bahkan kebebasan dan hak berserikat ini mendapatkan perlindungan.

hun 2000 memiliki undang-undang tentang serikat pekerja/buruh. Padahal hal ini secara jelas menjadi amanat UUD 1945. Bahkan hak pekerja/buruh untuk mendirikan dan menjadi anggota serikat pekerja/buruh merupakan salah satu sisi pelaksanaan hak asasi manusia. Undang-undang tentang serikat kerja/buruh senantiasa membawa kontroversi dalam masyarakat. Bahkan undang-undang semacam ini selalu memiliki muatan politik yang cukup besar, di samping materi yang termuat di dalamnya dapat bernuansa perbedaan kepentingan. Oleh karena itu dalam proses pembuatannya, mulai dari penyusunan rancangan sampai pembahasan di DPR, terjadi protes dari kalangan pekerja/buruh dan kelompok lain. Bahkan setelah disahkan oleh DPR juga masih mendapat protes dari kalangan masyarakat.<sup>372</sup>

---

<sup>372</sup> Untuk mengetahui Undang-Undang No. 21 Tahun 2000, secara umum disajikan hal-hal yang dinilai penting, sebagai berikut: a) Serikat pekerja/buruh mempunyai sifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab. Kebebasan inilah yang kemudian dimanfaatkan untuk mendirikan berbagai macam serikat pekerja/buruh seperti yang ada pada saat ini; b) Serikat pekerja/buruh dan federasi/konfederasi berfungsi sebagai pihak yang membuat perjanjian kerja bersama, mewakili pekerja dalam berbagai lembaga ketenagakerjaan, sebagai sarana penyalur aspirasi dan memperjuangkan hak anggota serta sebagai pihak yang bertanggung jawab mengorganisasi pemogokan; c) Setiap pekerja berhak menjadi anggota dan membentuk serikat pekerja/buruh. Serikat pekerja/buruh dapat dibentuk minimal 10 orang pekerja atau buruh, sekurang-kurangnya 5 serikat pekerja/buruh dapat membentuk federasi, dan sekurang-kurangnya 3 federasi dapat membentuk konfederasi serikat pekerja/buruh; d) Serikat pekerja/buruh, federasi/konfederasi dapat dibentuk atas dasar sektor usaha, jenis pekerjaan, atau bentuk lain. Keanggotaan, kepengurusan, keuangan, pembubaran, dan lain-lain diatur di dalam Anggaran Dasar (AD). Pemerintah tidak dapat mencampuri urusan internal, termasuk membubarkan serikat pekerja/buruh; e) Pekerja/buruh yang menduduki jabatan tertentu dan dapat menimbulkan pertentangan kepentingan antara serikat pekerja/buruh dan manajemen tidak dapat menjadi pengurus serikat pekerja/buruh; f) Serikat pekerja/buruh, federasi, dan konfederasi harus memberitahukan kepada instansi pemerintah yang bertanggung jawab dalam bidang ketenagakerjaan untuk pencatatan; g) Pengurus serikat pekerja/buruh atau anggotanya memiliki hak perlindungan untuk melakukan kegiatan organisasinya terhadap : Pemutusan Hubungan

Kebebasan berserikat merupakan hak pekerja/buruh yang tidak dapat ditawar-tawar. Perkembangan yang terjadi pada beberapa tahun terakhir adalah tumbuhnya serikat pekerja/buruh yang berada di tingkat nasional. Sementara itu, serikat pekerja/buruh di tingkat perusahaan relatif lambat. Seharusnya, serikat pekerja/buruh tumbuh dari bawah, mulai di tingkat perusahaan dan selanjutnya dalam bentuk federasi atau bentuk lain, yang kemudian federasi ini dapat membentuk konfederasi. Dengan Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 memungkinkan serikat pekerja/buruh yang berdiri tidak harus mencerminkan sektor usaha, tetapi suatu jenis pekerjaan seperti sopir, tukang las, tukang ketik, sekretaris, dan lain-lain. Fungsi utama serikat pekerja/buruh adalah merundingkan pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Dalam kondisi seperti itu, maka manajemen dapat mengalami kesulitan dalam menghadapi serikat pekerja/buruh, bukan hanya dalam perundingan PKB, tetapi juga dalam rangka konsultasi berbagai masalah ketenagakerjaan yang lain, termasuk penyediaan fasilitas. Dengan diundangkannya Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, maka telah ada arahan mengenai hal yang berkaitan dengan hubungan industrial.

Dalam keadaan apa pun, kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia di perusahaan antara lain:

1. Adanya serikat pekerja/buruh yang dipimpin oleh pimpinan yang profesional;
2. Adanya komunikasi, keterbukaan, dan kejujuran dari manajemen;

---

Kerja (PHK); penurunan jabatan atau mutasi; tidak membayar/mengurangi upah intimidasi; kampanye anti-serikat pekerja/buruh; h) Serikat pekerja/buruh bubar apabila: dinyatakan oleh Anggaran Dasar (AD); perusahaan tutup untuk selamanya; dinyatakan oleh putusan pengadilan; h) Sanksi yang berat diberikan kepada siapa saja yang menghalang-halangi pembentukan serikat pekerja atau memaksa pekerja/buruh harus menjadi anggota suatu serikat pekerja/buruh. Sanksi tersebut berupa sanksi pidana minimal 1 tahun dan maksimal 5 tahun dan atau denda minimal 100 juta dan maksimal 500 juta.

3. Dukungan para pekerja/buruh dan organisasinya atas dasar kepercayaan;
4. Adanya komitmen pucuk pimpinan terhadap pelaksanaan hubungan industrial yang baik. Manajemen segala lini, khususnya lini paling bawah memahami teknik pengembangan komunikasi dengan bawahan dan memahami dasar-dasar hubungan industrial yang berguna bagi pelaksanaan deteksi dini.

Ketentuan hukum perusahaan di Indonesia belum mendukung pengaturan pengelolaan perusahaan ke arah peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja. Hal ini dikarenakan UUPT yang ada sekarang formulasi/tradisinya mirip dengan substansi di negara yang menganut *common law system* dan dikarenakan penerapan dalam UUPT adalah adanya doktrin *piercing the corporate veil* seperti yang diatur dalam Pasal 3 ayat (1), yang menyatakan bahwa: "Pemegang Saham Perseroan tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama perseroan dan tidak bertanggung jawab atas kerugian perseroan melebihi saham yang dimilikinya".

Selain doktrin *piercing the corporate veil* yang terdapat dalam UUPT, ada juga doktrin *fiduciary duty* yang terdapat dalam Pasal 97 ayat (3), yang menyatakan bahwa: "Setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (2)".

Dengan demikian, UUPT tidak hanya didominasi oleh pemahaman-pemahaman dari tradisi hukum *civil law*, melainkan juga doktrin-doktrin dari sistem *common law* yang diformulasikan ke dalamnya.

Ketentuan hukum perusahaan di Indonesia belum mendukung pengaturan perusahaan ke arah peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan. Hal ini dikarenakan Undang-Undang No. 40

Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menangani masalah pengusaha, sedangkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menangani masalah tenaga kerja, yang seharusnya motor penggerak kesejahteraan tenaga kerja ada pada UUPT yang menegaskan kedudukan karyawan di dalam perusahaan. Apabila kesejahteraan tenaga kerja tercantum di dalam urat nadi UUPT, maka masalah kesejahteraan akan segera teratasi. Tentu saja kompensasinya harus dibarengi oleh insentif atau keringanan dari pemerintah karena sebenarnya melalui Pembukaan Alinea ke-4 Jo. Pasal 33 ayat (3) UUD 1945, meningkatkan kesejahteraan umum merupakan tugas negara. Namun, tentu saja dapat didelegasikan kepada perusahaan-perusahaan yang melaksanakan CSR dengan program-program yang memperhatikan peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, contohnya koperasi perusahaan yang ditangani secara profesional oleh orang-orang profesional atau menerapkan manajemen profesional.

Kesejahteraan tenaga kerja dapat tercapai apabila CSR internal dilaksanakan oleh perusahaan. CSR dilaksanakan dengan mengedepankan prinsip kebersamaan, yakni kepentingan seluruh karyawan lebih diutamakan dibandingkan dengan kepentingan pengurus perusahaan. Apabila kepentingan tenaga kerja sebagai karyawan perusahaan dikedepankan, maka input bagi perusahaan adalah kinerja karyawan yang baik dan loyal sehingga menghasilkan produksi yang baik pula. Kesejahteraan tenaga kerja sebagai karyawan perusahaan berbanding lurus dengan kesejahteraan perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan yang mencadangkan sebagian dari anggarannya untuk kepentingan CSR internal, asalkan dananya dipergunakan secara patut dan layak, maka hasil yang diterima perusahaan secara tidak langsung akan berbanding lurus dengan kesejahteraan karyawannya.

## **BAB IV**

# **PENGATURAN PENGELOLAAN PERUSAHAAN (CORPORATE GOVERNANCE) KE ARAH UPAYA MENINGKATKAN KESEJAHTERAAN TENAGA KERJA**

### **A. Rekomendasi Pengaturan Pengelolaan Perusahaan di Indonesia**

#### **1. Model Pengaturan Pengelolaan pada Perusahaan di Indonesia**

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) merupakan undang-undang yang lebih komprehensif dalam mengakomodasi dan menjabarkan prinsip-prinsip tata kelola dengan mengatur kesetaraan organ perusahaan yang terdiri dari Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), Dewan Komisaris, dan Direksi. UUPT juga menjelaskan peran dan tanggung jawab dari Dewan Komisaris dan Direksi, serta elemen tata kelola perusahaan lainnya. Revisi UUPT ini mencerminkan bahwa masalah pengaturan pengelolaan perusahaan di Indonesia telah diakomodasi sedemikian rupa dalam peraturan perundang-undangan yang penting tentang perusahaan di Indonesia. Untuk melengkapi Pedoman Umum GCG yang sudah dikeluarkan oleh KNKG, KNKG juga menerbitkan serangkaian pedoman sektoral dan manual penerapan pengaturan pengelolaan perusahaan. Berbagai inisiatif lainnya di bidang pengaturan pengelolaan perusahaan yang bertujuan untuk memberikan insentif atau penghargaan kepada perusahaan-

perusahaan yang menerapkan prinsip-prinsip pengaturan pengelolaan perusahaan yang baik pun telah terbangun. Di antaranya adalah sebagai berikut:<sup>373</sup>

Annual Report Award (ARA): penghargaan terhadap laporan tahunan perusahaan Indonesia ini telah dilaksanakan sejak tahun 2002. Acara ini merupakan hasil kerja sama 7 (tujuh) institusi yang meliputi: OJK, Direktorat Jenderal Pajak, Kementerian BUMN, Bank Indonesia, Komite Nasional Kebijakan Governance, Bursa Efek Indonesia, dan Ikatan Akuntan Indonesia, serta dikoordinasikan oleh OJK. Pada awalnya, ARA diikuti oleh 83 perusahaan, dan tahun 2013 diikuti oleh 234 peserta. Penghargaan ini diadakan oleh IICD pertama kali pada tahun 2009 dan didasarkan pada pengungkapan praktik tata kelola perusahaan tercatat di Indonesia. Instrumen penilaian adalah *CG Scorecard* yang juga digunakan oleh Institute of Directors lainnya di beberapa negara ASEAN.<sup>374</sup>

*IICG Award - Most Trusted Award*: IICG meluncurkan Penghargaan "Most Trusted Companies" pada tahun 2001. Penghargaan ini berfokus pada perusahaan terbuka, BUMN dan swasta, serta berdasarkan Corporate Governance Perception Index (CGPI) versi IICG.<sup>375</sup>

Bank Dunia dan International Monetary Fund (IMF) bekerja sama dalam melakukan penilaian atas penerapan Prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang disusun oleh Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). Hasil penilaian dilaporkan dalam bentuk ROSC. Tujuan dari inisiatif ROSC adalah untuk mengidentifikasi berbagai kelemahan yang dapat berkontribusi terhadap kerentanan ekonomi dan keuangan suatu negara. Penilaian ROSC atas tata kelola perusahaan dilakukan dengan menilai kerangka hukum dan peraturan perundang-

---

<sup>373</sup> *Ibid.*, hal. 6.

<sup>374</sup> *Ibid.*, hal. 6-7.

<sup>375</sup> *Ibid.*, hal. 7.

undangan, praktik bisnis dan kepatuhan dari perusahaan terbuka, serta kapasitas penegakannya terhadap prinsip-prinsip tata kelola yang dikeluarkan oleh OECD.<sup>376</sup> Untuk Indonesia, *country assessment* pertama dilakukan pada tahun 2004 dan diperbarui pada tahun 2010. Pada penilaian terakhir, skor yang diperoleh Indonesia meningkat termasuk empat prinsip yang memperoleh nilai “fully implemented”, 25 *item* dinilai “broadly implemented”, 34 *item* dinilai “partially implemented”, dan 2 *item* dinilai belum diimplementasikan.

Credit Lyonnais Securities Asia (CLSA). CLSA merupakan asosiasi broker dan grup investasi bersama-sama dengan the Asian Corporate Governance Association (ACGA) secara periodik menerbitkan *Corporate Governance Watch* yang merupakan survei atas praktik tata kelola di Asia sejak tahun 2002. Dalam *CG Watch*, CLSA menilai tata kelola perusahaan di beberapa negara di Asia-Pasifik dengan melihat aturan dan praktik CG, penegakan hukum, lingkungan politis dan regulasinya, penerapan standar akuntansi dan *auditing*, serta budaya CG. Dalam *CG Watch* tahun 2012, Indonesia mendapatkan nilai yang cukup baik dalam aspek akuntansi dan *auditing*, namun masih memerlukan perbaikan dalam aspek lainnya.<sup>377</sup>

*ASEAN CG Scorecard*. Pada tahun 2009, para Menteri Keuangan negara-negara Association of South-East Asian Nation (ASEAN) menyepakati rencana implementasi (*ACMF Implementation Plan*) untuk mempromosikan pengembangan pasar modal yang terintegrasi. ASEAN Capital Market Forum (ACMF) merupakan asosiasi regulator pasar modal di kawasan ASEAN yang berupaya untuk mewujudkan ASEAN sebagai sebuah komunitas ekonomi tunggal pada tahun 2015. Di antara berbagai

---

<sup>376</sup> World Bank, *ROSC: Corporate Governance Country Assessment on Indonesia*, 2010.

<sup>377</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Op.cit.*, hal. 8.



inisiatif tersebut, *ASEAN Corporate Governance Scorecard (ASEAN CG Scorecard)* diperkenalkan sebagai suatu alat untuk memeringkat kinerja tata kelola perusahaan publik dan terbuka di ASEAN.<sup>378</sup>

Inisiatif *ASEAN CG Scorecard*, yang bertujuan untuk mengukur dan meningkatkan efektivitas dari implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan, diluncurkan sejak tahun 2011. Indonesia bersama-sama dengan 5 (lima) negara anggota ACMF lainnya (Malaysia, Filipina, Singapura, Thailand, dan Vietnam) sepakat untuk mengadopsi kriteria yang merupakan penjabaran lebih rinci dari prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang diterbitkan OECD sebagai acuan penilaian untuk *ASEAN CG Scorecard*. Penilaian *ASEAN CG Scorecard* didasarkan pada dokumentasi yang dapat diakses oleh publik, dan bertujuan agar dapat disusun suatu kumpulan perusahaan publik di kawasan ASEAN dengan tata kelola yang baik, dan dapat dipromosikan kepada investor mancanegara. Berdasarkan hasil penilaian di tahun 2012 dan 2013, terdapat peningkatan yang signifikan dalam tata kelola emiten di Indonesia. Namun, masih terdapat beberapa aspek yang memerlukan perbaikan, terutama terkait dengan informasi agenda dan hasil RUPS, informasi pada situs *web* emiten, dan proses nominasi direksi dan dewan komisaris.<sup>379</sup>

Salah satu penyebab perbaikan tata kelola yang dilakukan selama ini belum mendapatkan hasil seperti yang diharapkan adalah karena perbaikan tersebut dilakukan secara parsial dan sporadis. Perbaikan tata kelola tidak dapat dilakukan dengan hanya menerbitkan peraturan, tetapi juga memerlukan penyediaan pedoman, pelaksanaan pendidikan dan pelatihan, sosialisasi, serta pengembangan iklim yang kondusif yang dapat mendorong penerapan tata kelola yang baik.<sup>380</sup>

---

<sup>378</sup> *Ibid.*, hal. 8-9.

<sup>379</sup> *Ibid.*, hal. 9.

<sup>380</sup> *Ibid.*, hal. 10-11.

Pada tahun 2015, Indonesia akan menjadi bagian dari Masyarakat Ekonomi ASEAN. Untuk itu, ada kebutuhan dan dorongan untuk meningkatkan praktik-praktik bisnis yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia agar mampu meningkatkan daya saing. Penguatan daya saing perusahaan-perusahaan Indonesia, melalui peningkatan praktik tata kelola perusahaan, merupakan salah satu cara untuk memacu kinerja finansial dan operasional, serta meningkatkan kepercayaan investor, di samping menyediakan akses bagi modal yang masuk.<sup>381</sup>

Kerangka tata kelola perusahaan merupakan fondasi untuk implementasi efektif dari tata kelola yang baik. Bank Dunia mendefinisikan makna tata kelola perusahaan sebagai berikut<sup>382</sup>:

“... suatu perpaduan antara hukum, peraturan perundang-undangan, dan praktik yang dilakukan oleh sektor privat atas dasar sukarela yang memungkinkan perusahaan untuk menarik modal keuangan dan tenaga kerja, berkinerja secara efisien, dan dengan semua itu dapat secara berkesinambungan menghasilkan nilai-nilai ekonomi jangka panjang bagi para pemegang sahamnya, dan pada saat yang bersamaan memperhatikan kepentingan para pemangku kepentingan dan masyarakat secara keseluruhan”.

Dalam prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang diterbitkan oleh OECD (Prinsip CG OECD) dinyatakan bahwa kerangka kerja tata kelola perusahaan harus mendorong transparansi dan pasar yang efisien, sejalan dengan peraturan hukum, dan membagi dengan jelas kewajiban dan tanggung jawab di antara otoritas yang menjalankan fungsi pengawasan, pengaturan, dan penegakan hukum.<sup>383</sup>

---

<sup>381</sup> *Ibid.*, hal. 11.

<sup>382</sup> Gregory F. Maassen, *An International Comparison of Corporate Governance Models*, (Amsterdam-the Netherlands : Spencer Stuart, 2009), p. 1.

<sup>383</sup> OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

Kerangka kerja tata kelola perusahaan di Indonesia didasarkan pada prinsip-prinsip: transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan.<sup>384</sup> Adapun prinsip-prinsip tata kelola tersebut pada dasarnya selaras dengan prinsip-prinsip yang terkandung dalam Pancasila dan UUD 1945. Dengan merujuk pada hierarki perundang-undangan di Indonesia, prinsip-prinsip tersebut diturunkan secara lebih konkret di dalam berbagai peraturan perundang-undangan di Indonesia.<sup>385</sup>

Undang-undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UUPT) merupakan produk hukum utama bagi perusahaan berbentuk perseroan terbatas (PT), termasuk perusahaan yang merupakan Emiten atau Perusahaan Publik di pasar modal. Pada dasarnya, UUPT ini telah mengakomodasi konsep dan prinsip tata kelola perusahaan yang baik dibandingkan undang-undang sebelumnya.<sup>386</sup> Kini, dewan komisaris dan direksi dituntut untuk lebih akuntabel dalam melaksanakan *fiduciary duties*.<sup>387</sup> Kewajiban untuk mengimplementasikan praktik tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) dan tanggung jawab

---

<sup>384</sup> KNKG, *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*, Op.cit.

<sup>385</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Op.cit.*, hal. 14.

<sup>386</sup> Pengaturan perusahaan berbentuk PT sebelumnya diatur melalui Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD) yang berlaku sejak zaman kolonialisasi Belanda hingga kemudian dihapus dengan dikeluarkannya Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas. Kemudian UUPT 1995 dihapus dan diganti dengan Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

<sup>387</sup> Dalam hukum perseroan, *fiduciary duty* mengandung artian bahwa dalam menjalankan perseroan, direksi harus bertolak dari landasan bahwa tugas dan wewenang yang diperolehnya didasarkan pada dua prinsip. Kedua prinsip itu adalah kepercayaan yang diberikan oleh perseroan kepadanya (*duty of loyalty*) dan prinsip yang merujuk kepada kemampuan dan kehati-hatian dari tindakan direksi itu sendiri (*duty of care*). Sumber : 375 U.S. 180, 195-196 (1965) dalam Bismar Nasution, "Pertanggungjawaban Direksi dalam Pengelolaan Perusahaan", *Op.cit.*, hal. 3.

sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility – CSR*) juga mulai diterapkan dalam UUPT 2007.<sup>388</sup>

Di samping itu, juga terdapat ketentuan bagi perusahaan yang menjalankan kegiatan usaha berdasarkan prinsip syariah, untuk memiliki Dewan Pengawas Syariah. Dengan demikian, UUPT 2007 memberikan perhatian yang lebih besar dalam hal penerapan tata kelola perusahaan di Indonesia. Di samping itu, Emiten dan Perusahaan Publik juga tunduk pada ketentuan yang diatur dalam Undang- Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal (UUPM) dan peraturan pelaksanaannya.<sup>389</sup>

Hingga saat ini, Pedoman Umum GCG dari KNKG belum secara meluas diterapkan dalam praktik bisnis di Indonesia. Hal ini dikarenakan penerapan Pedoman Umum GCG bersifat sukarela dan tidak merupakan bagian dari ketentuan perundang-undangan.<sup>390</sup>

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan tata kelola perusahaan perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi; oleh karena itu, etika bisnis merupakan bagian integral dari tata kelola perusahaan.<sup>391</sup> Kode etik perusahaan merupakan pedoman perilaku yang menjadi acuan bagi organ perusahaan dan karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan. Nilai-nilai perusahaan yang diterapkan secara berkelanjutan menjadi budaya perusahaan.<sup>392</sup>

Pada saat ini, kerangka regulasi belum mewajibkan perusahaan di Indonesia untuk memiliki kode etik. Berdasarkan Pedoman Umum GCG, perusahaan didorong untuk memiliki kode etik yang pelaksanaannya diawasi oleh dewan komisaris untuk kepentingan para pemangku kepentingan. Sementara itu, dewan komisaris harus memastikan bahwa

---

<sup>388</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Op.cit.*, hal. 15.

<sup>389</sup> *Ibid.*, hal. 15.

<sup>390</sup> *Ibid.*, hal. 15.

<sup>391</sup> KNKG, *Pedoman Etika Bisnis Perusahaan*, 2011.

<sup>392</sup> *Ibid.*, hal. 17.

setiap pengaduan yang terkait dengan pelanggaran kode etik dapat ditangani dan diproses dengan benar.<sup>393</sup>

Dalam rangka mendorong perusahaan-perusahaan untuk berperilaku baik dengan menjunjung tinggi etika, diperlukan pedoman bagi perusahaan-perusahaan untuk memiliki kode etik yang lengkap. Kode etik tersebut antara lain mencakup aturan perilaku yang diperkenankan dan dilarang bagi karyawan, direksi dan dewan komisaris, termasuk *fiduciary duties*, baik *duty of care* maupun *duty of loyalty*, serta pengawasan dan sanksi terhadap pelanggaran kode etik.<sup>394</sup>

Di Indonesia, umumnya perusahaan terbuka dimiliki dan dikontrol oleh satu keluarga atau grup atau pemerintah.<sup>395</sup> Dalam hal ini, yang menjadi persoalan adalah kecenderungan pemegang saham pengendali untuk mengambil keputusan yang menguntungkan kepentingan mereka, tetapi dapat merugikan kepentingan pemegang saham non-pengendali.<sup>396</sup>

Berkaitan dengan hal tersebut, kesetaraan perlakuan di antara pemegang saham dari kelas saham yang sama menjadi isu yang penting. Untuk membahas isu yang dimaksud, Prinsip CG OECD mengatur secara spesifik mengenai perlakuan yang setara bagi para pemegang saham.<sup>397</sup>

Di Indonesia, para pemegang saham umumnya memiliki informasi yang terbatas tentang agenda RUPS tahunan. Pada umumnya, pemegang saham memperoleh informasi tentang rencana pelaksanaan RUPS tahunan melalui iklan di surat kabar 28 hari sebelum pelaksanaan RUPS. Sementara itu, informasi tentang isi agenda RUPS tahunan dapat diketahui oleh pemegang saham 14 hari sebelum pelaksanaan RUPS,

---

<sup>393</sup> *Ibid.*, hal. 17.

<sup>394</sup> *Ibid.*, hal. 18.

<sup>395</sup> World Bank, *Op.cit.*

<sup>396</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Op.cit.*, hal. 22.

<sup>397</sup> OECD, *Op.cit.*

melalui informasi panggilan RUPS di surat kabar dan informasi yang tersedia di kantor Emiten atau Perusahaan Publik.<sup>398</sup>

Sebagai suatu entitas yang menjalankan kegiatan bisnis, perusahaan memiliki keterkaitan dengan berbagai pihak, yang lazim disebut sebagai “pemangku kepentingan (*stakeholders*)”.<sup>399</sup>

Prinsip CG OECD tentang peran pemangku kepentingan menyatakan bahwa kerangka tata kelola perusahaan harus mengakui hak-hak pemangku kepentingan yang ditetapkan oleh hukum atau melalui kesepakatan bersama, serta mendorong kerja sama yang aktif antara perusahaan dan pemangku kepentingan dalam menciptakan kesejahteraan, lapangan pekerjaan, dan kesinambungan perusahaan.<sup>400</sup>

Pemangku kepentingan suatu perusahaan dapat dibagi menjadi dua, yaitu pemangku kepentingan internal dan pemangku kepentingan eksternal.<sup>401</sup> Pemangku kepentingan internal mencakup karyawan, dewan komisaris dan direksi, serta pemegang saham. Sementara itu, pemangku kepentingan eksternal mencakup pelanggan/konsumen, kreditur, regulator, dan publik pada umumnya (termasuk masyarakat dan lingkungan secara keseluruhan).<sup>402</sup>

Perusahaan harus dapat berinteraksi dengan semua pemangku kepentingan secara setara, adil, dan transparan. Perusahaan harus dapat memberikan kesempatan yang setara kepada para pemangku kepentingan sesuai dengan haknya yang telah disepakati atau disebutkan dalam peraturan. Hak-hak tersebut dilindungi oleh hukum dan pemangku kepentingan mendapatkan kesempatan untuk menerima ganti

---

<sup>398</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Loc.cit.*, hal. 23.

<sup>399</sup> *Ibid.*, hal. 29.

<sup>400</sup> OECD, *Op.cit.*

<sup>401</sup> A. Davies, *A Strategic Approach to Corporate Governance*, (United Kingdom: Gower Publishing Ltd., 1999), hal. 23.

<sup>402</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Op.cit.*, hal. 29.

rugi apabila terjadi pelanggaran atas hak-hak tersebut. Perusahaan mempertanggungjawabkan hasil aktivitasnya kepada seluruh pemangku kepentingan antara lain dalam bentuk laporan tahunan.<sup>403</sup>

Dalam rangka mendorong loyalitas dan memotivasi karyawan untuk bertindak demi kepentingan perusahaan, karyawan perlu diberi insentif jangka panjang. Insentif jangka panjang juga berperan untuk memastikan bahwa kinerja karyawan selaras dengan kinerja perusahaan. Prinsip CG OECD menekankan pentingnya partisipasi karyawan dalam tata kelola untuk meningkatkan kinerja perusahaan, di antaranya dalam bentuk Employee Stock Ownership Program (ESOP).<sup>404</sup>

Pemberian insentif sebagai pelaksanaan ESOP ini dapat diberikan dalam bentuk saham atau opsi saham (*stock option*). Data pada Grafik 5 memperlihatkan bahwa dari total 494 emiten dan perusahaan publik di Indonesia yang menyerahkan laporan tahunan 2012 ke regulator, terdapat sekitar 11% telah melaksanakan ESOP dan mengungkapkannya dalam laporan tahunan,<sup>405</sup> meskipun belum ada ketentuan khusus yang diterbitkan mengenai ESOP dimaksud. Hal ini menunjukkan adanya kesadaran perusahaan untuk memberikan insentif jangka panjang kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan.<sup>406</sup>

Saksi atau pelapor atas suatu pelanggaran yang dilakukan karyawan atau manajemen perusahaan perlu dilindungi agar memotivasi pemangku kepentingan tersebut untuk melaporkan pelanggaran yang terjadi. Hal tersebut dapat dilaksanakan melalui penerapan sistem *whistleblowing* yang dirancang dengan baik, yang pada akhirnya akan bermuara pada pembentukan budaya tata kelola perusahaan yang baik.<sup>407</sup>

---

<sup>403</sup> *Ibid.*, hal. 29.

<sup>404</sup> *Ibid.*, hal. 32.

<sup>405</sup> Berdasarkan Peraturan No. X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik, 2012.

<sup>406</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Loc.cit.*, hal. 32.

<sup>407</sup> *Ibid.*, hal. 33.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2006 tentang Perlindungan Saksi dan Korban telah mengatur perlindungan bagi saksi dan korban pelapor suatu perkara pidana. Undang-undang ini dapat digunakan sebagai acuan oleh perusahaan untuk menyusun mekanisme *whistleblowing*. Pada tahun 2008, KNKG telah mengeluarkan pedoman khusus tentang sistem dan prosedur *whistleblowing*. Pelanggaran yang dapat dilaporkan melalui sistem *whistleblowing* antara lain mencakup: pelanggaran peraturan perundang-undangan, kode etik perusahaan, prinsip akuntansi yang berlaku umum, kebijakan dan prosedur operasional perusahaan, ataupun tindakan kecurangan lainnya.<sup>408</sup> Pengungkapan pelanggaran ini umumnya dilakukan secara rahasia (*confidential*).

Keterbukaan informasi juga perlu diatur regulator untuk mencegah terjadinya praktik “adverse selection”. Direksi perusahaan selaku orang dalam dan pengelola perusahaan memiliki keunggulan informasi yang dapat dimanfaatkannya untuk mengambil keuntungan dengan mengatur informasi yang perlu dipublikasikan.<sup>409</sup>

Transparansi dan keterbukaan informasi memungkinkan publik untuk memahami struktur dan aktivitas perusahaan, kebijakan, serta kinerjanya. Meskipun demikian, keterbukaan informasi seharusnya tidak menjadi beban perusahaan, yang dapat mengurangi daya saing perusahaan. Untuk itu, materialitas informasi yang disajikan menjadi pertimbangan penting bagi regulator dalam menyusun ketentuan terkait implementasi prinsip tata kelola perusahaan yang baik ini.<sup>410</sup>

Kerangka kerja tata kelola perusahaan yang baik berkaitan dengan masalah transparansi, akuntabilitas, dan integritas. Hal ini menuntut

---

<sup>408</sup> KNKG, *Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran-Spp (Whistleblowing System – Wbs)*, 2008.

<sup>409</sup> William R. Scott, *Financial Accounting Theory*, 2<sup>nd</sup> Ed<sup>th</sup>., (Ontario: PrenticeHall-Canada Inc., 2000).

<sup>410</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Op.cit.*, hal. 38.



adanya informasi tentang pemilik saham sesungguhnya. Perlindungan terhadap pemegang saham non-pengendali dan pemangku kepentingan lainnya akan menghadapi kendala, jika tidak ada akses terhadap informasi yang andal mengenai kepemilikan saham, termasuk identitas dari pengendali perusahaan serta pemegang saham mayoritas lainnya. Pengungkapan nama penerima manfaat akhir dari kepemilikan saham (*ultimate beneficial ownership*) penting untuk diketahui agar transaksi dengan pihak terafiliasi dan perdagangan orang dalam dapat mudah dideteksi.<sup>411</sup>

UUPT mensyaratkan perusahaan untuk memiliki daftar pemegang saham dan daftar khusus yang memuat keterangan mengenai saham yang dimiliki oleh anggota direksi dan dewan komisaris beserta keluarganya.<sup>412</sup> Dalam ketentuan pasar modal, pemegang saham yang memiliki saham sebanyak 5% atau lebih, dan kepemilikan saham oleh anggota direksi dan dewan komisaris, harus diungkapkan kepada publik.<sup>413</sup> Ketentuan dalam UUPT dan ketentuan pasar modal tersebut di atas hanya mengatur pengungkapan kepemilikan saham yang terdaftar (*registered ownership*). Dalam kajiannya tentang *ultimate beneficial ownership* di Indonesia, salah satu opsi kebijakan yang diajukan OECD adalah perlunya *ultimate beneficial owners* diminta mengungkapkan kepemilikan sahamnya di emiten dan perusahaan publik baik langsung maupun tidak langsung, berdasarkan *threshold* dimulai dari kepemilikan 5%.<sup>414</sup>

Independensi dari komisaris independen berkontribusi penting dalam pengambilan keputusan oleh dewan komisaris. Mereka memiliki

---

<sup>411</sup> *Ibid.*, hal. 38.

<sup>412</sup> Pasal 50 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

<sup>413</sup> Peraturan No. X.K.6 tentang Penyampaian Laporan Tahunan Emiten atau Perusahaan Publik (2012).

<sup>414</sup> OECD, *Disclosure of Beneficial Ownership and Control : Policy Options for Indonesia*, Legislative and Regulatory Policy Options for Sustainable Capital Markets, 2012.

pandangan yang objektif dalam menilai kinerja direksi. Dalam menentukan independensi komisaris, beberapa negara memiliki kriteria rinci tentang independensi. Di Indonesia, komisaris independen sebagai anggota dewan komisaris yang berasal dari luar emiten atau perusahaan publik, harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria komisaris independen antara lain meliputi: bukan merupakan orang yang bekerja atau mempunyai wewenang dan tanggung jawab untuk merencanakan, memimpin, mengendalikan, atau mengawasi kegiatan emiten atau perusahaan publik tersebut dalam waktu 6 (enam) bulan terakhir, tidak mempunyai saham pada emiten atau perusahaan publik tersebut, tidak mempunyai hubungan afiliasi, dan tidak mempunyai hubungan usaha baik yang berkaitan dengan kegiatan usaha Emiten atau Perusahaan Publik tersebut.<sup>415</sup>

Pengungkapan informasi pada situs *web* perusahaan memberi manfaat kepada banyak pihak seperti pemegang saham, kreditur, regulator, pemasok, debitur, maupun untuk perusahaan. Ketersediaan informasi pada situs *web* memudahkan para pemangku kepentingan untuk mengakses informasi mengenai perusahaan secara komprehensif sebelum mengambil keputusan. Sedangkan bagi perusahaan, situs *web* memungkinkan penyampaian informasi yang tidak terbatas dan dapat dilakukan secara cepat dan tepat waktu dengan biaya yang minimal.<sup>416</sup>

Di Indonesia, Pedoman Umum GCG belum mewajibkan atau mendorong perusahaan untuk mengungkapkan informasi material di dalam situs *web* perusahaan. Namun demikian, regulator pasar modal telah mewajibkan emiten atau perusahaan publik untuk memiliki situs *web* dan menyediakan beberapa informasi secara terbatas.<sup>417</sup>

---

<sup>415</sup> Peraturan No. IX.1.5 tentang Pembentukan dan Pedoman Pelaksanaan Kerja Komite Audit (2012).

<sup>416</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Op.cit.*, hal. 41.

<sup>417</sup> Peraturan No. X.K.6 (2012) dan Peraturan No. IX.1.5 (2012).

Sistem tata kelola perusahaan Indonesia untuk badan usaha berbentuk perseroan terbatas merujuk pada sistem *two board*. Dalam hal ini direksi dan dewan komisaris merupakan unsur penting bagi implementasi prinsip-prinsip tata kelola perusahaan yang baik. Mekanisme *check and balance* yang jelas dan efektif harus diterapkan untuk menghindari potensi benturan kepentingan serta memastikan bahwa keputusan yang dibuat adalah untuk kepentingan perusahaan.<sup>418</sup>

Peran dan tanggung jawab dari kedua dewan ini diatur di UUPT dan anggaran dasar perseroan. Ketentuan yang lebih rinci diatur secara khusus dalam regulasi sektoral, seperti perbankan, pasar modal, dan industri keuangan non-bank. Dari sudut tata kelola, KNKG mengakomodasi hal ini dalam Pedoman Umum GCG.<sup>419</sup>

UUPT mengadopsi sistem *two board* yang terdiri dari direksi dan dewan komisaris. Berdasarkan UUPT, dewan komisaris berperan untuk melakukan pengawasan dan memberikan nasihat kepada direksi, sedangkan direksi berperan untuk mengelola kegiatan operasional perusahaan dengan orientasi kepentingan terbaik perusahaan.<sup>420</sup>

Dewan komisaris dan direksi diangkat oleh RUPS berlandaskan pada hubungan fidusia (*fiduciary relationship*). Hubungan khusus ini menciptakan *fiduciary duties*, termasuk, *duty of good faith* (itikad baik), *duty of loyalty* (kesetiaan terhadap perusahaan), *duty of honesty* (bersikap jujur), dan *duty of skill and care* (kapasitas, kompetensi, dan kehati-hatian).<sup>421</sup> Prinsip CG OECD merekomendasikan agar dewan komisaris dan direksi memastikan pedoman strategis perusahaan, pengawasan yang efektif terhadap manajemen, dan tanggung jawab dewan komisaris dan

---

<sup>418</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Loc.cit.*, hal. 42.

<sup>419</sup> *Ibid.*, hal. 42.

<sup>420</sup> *Ibid.*, hal. 42.

<sup>421</sup> P. Lipton dan A. Herzberg, *Understanding Company Law*, 9<sup>th</sup> Ed., (Melbourne-Australia: LBC Information Service, 2000), hal. 255.

direksi kepada perusahaan dan pemegang saham. Dalam hal Indonesia yang menggunakan sistem *two board*, kewajiban penyusunan pedoman strategis ada pada Direksi, sedangkan Direksi diawasi dan diberi nasihat oleh dewan komisaris.

Hubungan *check and balance* antara dewan komisaris dan direksi berperan penting atas kesuksesan usaha perusahaan. Prinsip CG OECD mensyaratkan dewan komisaris dan direksi perusahaan untuk melakukan beberapa fungsi pokoknya. Di antara fungsi tersebut adalah memastikan bahwa proses nominasi dan pemilihan anggota dewan komisaris dan direksi berlangsung secara transparan, wajar, dan formal.<sup>422</sup>

Di Indonesia, berdasarkan UUPT, dewan komisaris diberi mandat untuk memberhentikan sementara direksi dalam hal terjadi pelanggaran terhadap anggaran dasar. Namun demikian, dewan komisaris tidak secara khusus diberi mandat untuk memilih, mengatur remunerasi dan mengaitkannya dengan kinerja anggota direksi. UUPT menyatakan bahwa besarnya remunerasi dewan komisaris dan direksi ditetapkan oleh RUPS, namun RUPS dapat memberikan kewenangan kepada dewan komisaris untuk menetapkan remunerasi direksi.<sup>423</sup>

Kecuali di sektor perbankan, dewan komisaris di Indonesia umumnya tidak memiliki fungsi nominasi dan remunerasi. Begitu pula emiten dan perusahaan publik belum diwajibkan untuk memiliki fungsi ataupun prosedur nominasi dan remunerasi untuk dewan komisaris dan direksi.<sup>424</sup>

Adapun model pengaturan pengelolaan perusahaan di Indonesia, harus menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* agar perusahaan dapat maju dan berkembang dan tahan akan krisis yang dihadapi. Penerapan GCG ini tidak terlepas dari penerapan *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang dapat dilaksanakan dengan berfokus ke dalam

---

<sup>422</sup> OECD, *OECD Principles of Corporate Governance*, Op.cit.

<sup>423</sup> Pasal 105 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

<sup>424</sup> Otoritas Jasa Keuangan, *Loc.cit.*, hal. 43.

perusahaan (CSR Internal). Fokus CSR Internal ini harus bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja, agar perusahaan tempat pekerja tersebut bekerja dapat mendapatkan *output* yang baik dan dapat melangsungkan bisnis perusahaan ke arah yang lebih baik.

## 2. Landasan Filosofis Model Pengelolaan Perusahaan Indonesia

Landasan filosofis adalah pandangan hidup bangsa Indonesia dalam berbangsa dan bernegara, yaitu Pancasila. Penjabaran nilai-nilai Pancasila dalam hukum mencerminkan suatu keadilan, ketertiban, dan kesejahteraan yang diinginkan masyarakat Indonesia. Rumusan Pancasila terdapat di dalam pembukaan (*preamble*) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia (UUD 1945), yang terdiri dari empat alinea. Alinea keempat memuat rumusan tujuan negara dan dasar negara.<sup>425</sup> Dasar negara adalah Pancasila sedangkan keempat pokok pikiran di dalam Pembukaan UUD 1945 pada dasarnya mewujudkan cita hukum (*rechtsides*) yang menguasai hukum dasar negara baik tertulis maupun tidak tertulis.

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional diperlukan berbagai sarana penunjang, antara lain berupa tatanan hukum yang mendorong, menggerakkan, dan mengendalikan berbagai kegiatan pem-

---

<sup>425</sup> Alinea ke-4 Pembukaan UUD 1945, menyatakan bahwa: "Kemudian daripada itu untuk membentuk suatu Pemerintah Negara Indonesia yang melindungi segenap bangsa Indonesia dan seluruh tumpah darah Indonesia dan untuk memajukan kesejahteraan umum, mencerdaskan kehidupan bangsa, dan ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi, dan keadilan sosial, maka disusunlah kemerdekaan kebangsaan Indonesia itu dalam suatu Undang-Undang Dasar Negara Indonesia, yang terbentuk dalam suatu susunan Negara Republik Indonesia yang berkedaulatan rakyat dengan berdasarkan kepada Ketuhanan Yang Maha Esa, Kemanusiaan yang Adil dan Beradab, Persatuan Indonesia, dan Kerakyatan yang Dipimpin oleh Hikmat Kebijaksanaan dalam Permusyawaratan/Perwakilan, serta dengan mewujudkan suatu Keadilan Sosial bagi Seluruh Rakyat Indonesia".

bangunan di bidang ekonomi.<sup>426</sup> Hukum dapat memainkan peran yang sangat strategis dalam pembangunan ekonomi, apabila peraturan hukum yang dihasilkan memenuhi unsur stabilitas (*stability*), keterprediksian (*predictability*), dan berkeadilan (*fairness*).<sup>427</sup>

---

<sup>426</sup> Hal ini sejalan dengan teori hukum mengenai “peranan hukum dalam kegiatan ekonomi (*rule of law in economic development*)”, teori analisis ekonomi terhadap hukum (*economic analysis of law*). Dalam analisis hukum mengenai peranan hukum dalam kegiatan ekonomi digunakan teori Erman Rajaguguk yang mengatakan bahwa:

“Faktor utama bagi hukum untuk dapat berperan dalam pembangunan ekonomi adalah apakah hukum itu mampu menciptakan *stability*, *predictability*, dan *fairness*. Dua hal yang pertama adalah prasyarat bagi sistem ekonomi apa saja untuk berfungsi. Termasuk dalam fungsi stabilitas adalah potensi hukum untuk menyeimbangkan dan mengakomodasi kepentingan-kepentingan yang saling bersaing. Kebutuhan hukum untuk meramalkan (*predictability*) akibat dari suatu langkah-langkah yang telah diambil khususnya penting bagi negara yang sebagian rakyatnya untuk pertama kali memasuki hubungan-hubungan ekonomi melampaui lingkungan sosial yang tradisional. Aspek keadilan (*fairness*) seperti perlakuan yang sama dan standar pola tingkah laku pemerintah adalah perlu untuk menjaga mekanisme pasar dan mencegah birokrasi yang berlebihan”. Sumber: Erman Rajaguguk, “Hukum Ekonomi Indonesia Memperkuat Persatuan Nasional, Mendorong Pertumbuhan Ekonomi dan Memperluas Kesejahteraan Sosial”, (Bali: Seminar Pembangunan Hukum Nasional VIII, tanggal 14-18 Juli 2003).

<sup>427</sup> Peraturan hukum dapat menciptakan stabilitas jika peraturan hukum tersebut memiliki kepastian baik dari segi substansi maupun struktur dan didukung oleh budaya hukum yang baik. Prediktabilitas dari peraturan hukum akan mampu membantu para pelaku ekonomi dalam merumuskan perencanaan dan perorganisasian kegiatan ekonomi yang lebih efektif dan efisien. Hal ini bisa tercapai dengan dukungan stabilitas dan kepastian hukum. Hubungannya adalah dengan izin, biaya, politik, keamanan, ekonomi, sosial, dan lainnya. Hukum yang terprediksi harus bisa berkepastian hukum agar dapat memprediksi seluruh ketentuan yang berlaku.

Keadilan hukum akan memberikan hak dan kewajiban secara berimbang kepada setiap orang untuk meningkatkan taraf hidupnya, akomodatif terhadap berbagai kepentingan dan melindungi pihak-pihak yang kurang beruntung. Mengenai keadilan sangat diperlukan dalam substansi hukum. Khususnya dalam hukum ekonomi, pranata hukum harus mengakomodasi secara adil berbagai kepentingan kelompok masyarakat yang berbeda-beda strata ekonomi dan sosialnya. Hukum di bidang ekonomi dengan demikian harus berimbang dalam mengatur kepentingan pelaku usaha yang berbeda-beda skala ekonominya. Hal ini merupakan implementasi dari pesan konstitusional yang tidak mengizinkan adanya keberpihakan negara hanya pada satu pilar ekonomi. Peran negara sa-

Dalam UUD 1945 (hasil amandemen) Bab XIV tentang Perekonomian Nasional dan Kesejahteraan Sosial, Pasal 33 dikatakan bahwa : (1) “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasarkan atas asas kekeluargaan”; (2) “Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara”; (3) “Bumi dan air dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”; (4) “Perekonomian nasional diselenggarakan berdasarkan atas demokrasi ekonomi dengan prinsip kebersamaan, efisien, berkeadilan, berkelanjutan, berwawasan lingkungan, kemandirian, serta dengan menjaga keseimbangan kemajuan dan kesatuan ekonomi nasional”; (5) “Ketentuan lebih lanjut mengenai pelaksanaan pasal ini diatur dalam undang-undang”.

Pengelolaan perusahaan di Indonesia sebaiknya dilandasi atas nilai-nilai yang terdapat pada dasar negara yaitu Pancasila, antara lain: nilai keadilan, nilai persatuan, nilai musyawarah, dan nilai kekeluargaan. Nilai-nilai tersebut penting diterapkan untuk dilaksanakan agar dapat mengarahkan kepada tata kelola perusahaan yang lebih manusiawi, memperhatikan para tenaga kerja layaknya manusia bukan sebagai budak. Nilai persatuan dapat mengarahkan pengelolaan perusahaan pada upaya menjaga integritas kebangsaan Indonesia, tidak ada perlakuan-perlakuan khusus berdasarkan kategori Suku, Agama, Ras, dan Antar-golongan (SARA), dan lain sebagainya. Jadi tidak semata-mata pengelolaan perusahaan tersebut hanya berorientasi kepada pemegang saham dan investor (pemilik modal). Melainkan, harus bertujuan demi kesejahteraan bersama antara tenaga kerja sebagai pekerja di dalam perusahaan, dan pengusaha sebagai pemilik modal yang mempunyai perusahaan.

---

ngat dibutuhkan untuk menciptakan keadilan bagi kelompok-kelompok masyarakat yang lemah melalui hukum yang menata sedemikian rupa ketidakmerataan sosial dan ekonomi agar lebih menguntungkan kelompok masyarakat yang lemah. Sumber: *Ibid.*, hal. 108.

Dengan memperhatikan hal di atas, maka dalam dunia usaha hal tersebut merupakan kegiatan perekonomian yang amat penting dalam kehidupan suatu negara. Pengaruh keberadaannya sangat luas dan hampir memengaruhi seluruh kehidupan masyarakat dan negara. Hal ini dapat terlihat dari pungutan pajak yang terbesar dari negara adalah dari kegiatan dunia usaha.<sup>428</sup> Kegiatan dunia usaha menjadi tumpuan bagi masyarakat, khususnya para pengusaha dan pekerja untuk mendapatkan rezeki, berupa keuntungan atau upah dari nilai tambah yang dihasilkan perusahaan. Dunia usaha juga membawa negara dan masyarakat kepada peningkatan pengetahuan dan teknologi yang membawa negara ke arah modernisasi dan pembangunan.<sup>429</sup>

Dalam rangka mencapai tujuan pembangunan nasional diperlukan kerja sama masyarakat dan pemerintah. Masyarakat sebagai pelaku utama pembangunan ekonomi dan pemerintah selaku regulator berkewajiban mengarahkan, membimbing, melindungi agar langkah kegiatan dapat serasi dalam satu kesatuan langkah menuju tercapainya pembangunan nasional.<sup>430</sup> Pemerintah selaku regulator telah melaksanakan pembangunan di segala bidang dengan titik berat pada bidang ekonomi yang didukung dengan tatanan hukum untuk wadah usaha yang memadai agar dapat mendorong, mengerakkan, dan mengendalikan berbagai kegiatan ekonomi. Sebagai salah satu tatanan hukum untuk wadah usaha berbentuk badan hukum yang telah berhasil diusahakan adalah peraturan

---

<sup>428</sup> Majalah Warta Ekonomi, Mingguan Berita Ekonomi & Bisnis, Vol. 8, Masalah 34-40, Obor Sarana Utama, 1997.

<sup>429</sup> BPHN, "Laporan Akhir Tim Analisis dan Evaluasi Hukum tentang Bentuk-bentuk Usaha di Luar PT dan Koperasi", 2003.

<sup>430</sup> Ratnawati Prosodjo, "RUU Tentang Usaha Perseorangan dan Badan Usaha Bukan Badan Hukum", disampaikan pada acara Sosialisasi RUU Usaha Perseorangan dan Badan Usaha Bukan Badan Hukum, diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Departemen Hukum dan HAM RI di Hotel Kartika Chandra, Jakarta, 21 Maret 2007.



tentang Perseroan Terbatas<sup>431</sup> yang diatur dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007.

Apabila dikaji secara komprehensif, dalam sistem hukum perusahaan Indonesia terdapat asas-asas hukum yang dijadikan dasar pembentukan hukum perusahaan yang berlaku. Asas-asas tersebut seperti yang dijelaskan di bawah ini:

### a. Asas-asas Hukum Perjanjian

Asas hukum perjanjian dapat ditemukan dalam pengertian Perseroan Terbatas sebagai salah satu bentuk badan usaha yang berbadan hukum. Dalam Pasal 1 ayat (1) UU PT disebutkan bahwa : “Perseroan Terbatas adalah badan hukum yang merupakan persekutuan modal, didirikan berdasarkan perjanjian... dst”.<sup>432</sup> Dari definisi tersebut dapat diketahui bahwa PT sebagai badan usaha didirikan atas dasar perjanjian yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih. Dengan adanya perjanjian para pihak yang dituangkan dalam akta notaris dalam bentuk anggaran dasar perseroan terbatas, maka berlakulah asas-asas hukum perjanjian dalam pendirian dan pelaksanaan perseroan tersebut. Asas-asas umum hukum perjanjian tersebut, antara lain:

---

<sup>431</sup> Undang-Undang tentang Perseroan Terbatas ini yang sebelumnya diatur dalam Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 sebagai pengganti Pasal 36 sampai dengan Pasal 56 Kitab Undang-Undang Hukum Dagang dan peraturan yang diatur dalam Ordonansi Maskapai Andil Indonesia.

<sup>432</sup> Di samping itu, ada juga yang memberikan arti Perseroan Terbatas sebagai suatu asosiasi pemegang saham (atau bahkan seorang pemegang saham jika dimungkinkan untuk itu oleh hukum di negara tertentu) yang diciptakan oleh hukum dan diberlakukan sebagai manusia semu (*artificial person*) oleh pengadilan, yang merupakan badan hukum karenanya sama sekali terpisah dengan orang-orang yang mendirikannya, dengan mempunyai kapasitas untuk bereksistensi yang terus-menerus, dan sebagai suatu badan hukum, Perseroan Terbatas berwenang untuk menerima, memegang, dan mengalihkan harta kekayaan, menggugat atau digugat, dan melaksanakan kewenangan-kewenangan lainnya yang diberikan.

1. Asas Konsensualisme;<sup>433</sup>
2. Asas Kebebasan Berkontrak;<sup>434</sup>
3. Asas *Pacta Sunt Servanda*;<sup>435</sup>
4. Asas Keseimbangan;<sup>436</sup>

---

<sup>433</sup> Asas konsensualisme artinya bahwa perjanjian itu lahir pada saat tercapainya kata sepakat antara para pihak mengenai hal-hal yang pokok dan tidak memerlukan sesuatu formalitas. Dengan demikian, asas konsensualisme lazim disimpulkan dalam Pasal 1320 KUH Perdata. Untuk sahnya suatu perjanjian diperlukan 4 (empat) syarat yakni kata sepakat antara para pihak yang mengikatkan diri; cakap untuk membuat suatu perjanjian; mengenai suatu hal tertentu; suatu sebab yang halal. Sumber: Elsi Kartika Sari dan Advendi Simanunsong, *Hukum Dalam Ekonomi*, Edisi Kedua Revisi, (Jakarta: Grasindo, 2007), hal. 31.

<sup>434</sup> Asas kebebasan berkontrak terdapat di dalam Pasal 1338 KUH Perdata yang menyebutkan bahwa segala sesuatu perjanjian yang dibuat adalah sah bagi para pihak yang membuatnya dan berlaku sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya. Dengan demikian, cara ini dikatakan sistem terbuka, artinya bahwa dalam suatu perjanjian, para pihak diperkenankan untuk menentukan isi dari perjanjiannya dan sebagai undang-undang bagi mereka sendiri, dengan pembatasan perjanjian yang dibuat tidak boleh bertentangan dengan ketentuan undang-undang, ketertiban umum, dan norma kesusilaan. Sumber: *Ibid.*, hal. 30.

<sup>435</sup> Asas *pacta sunt servanda* adalah asas kepastian hukum berkaitan dengan kekuatan mengikatnya perjanjian. Pasal 1338 ayat (1) KUH Perdata menyebutkan bahwa perjanjian yang dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang bagi mereka yang membuatnya. Perjanjian yang dibuat secara sah artinya telah memenuhi syarat sahnya perjanjian, sehingga mempunyai kekuatan mengikat dan berlaku sebagai undang-undang bagi pihak yang membuatnya. Mengikat sebagai undang-undang mempunyai makna bahwa para pihak yang membuat perjanjian wajib menaati perjanjian sebagaimana mereka menaati undang-undang. Dan pihak ketiga termasuk hakim, wajib menghormati perjanjian tersebut, juga tidak mencampuri isi perjanjian yang telah ditetapkan oleh para pihak. Tidak mencampuri isi perjanjian artinya pihak ketiga tidak boleh menambah atau mengurangi isi perjanjian dan tidak menghilangkan kewajiban-kewajiban kontraktual yang timbul dari perjanjian tersebut. Sumber: Rini Pamungkasih, *101 Draft Surat Perjanjian Kontrak, Cet. Ke-1*, (Yogyakarta: Gradien Mediatama, 2009), hal. 12.

<sup>436</sup> BPHN, "Loka Karya Hukum Perikatan", yang diselenggarakan oleh Badan Pembinaan Hukum Nasional (BPHN) tanggal 17-19 Desember 1985 berhasil merumuskan delapan asas hukum perikatan nasional, yaitu asas kepercayaan, asas persamaan hukum, asas keseimbangan, asas kepastian hukum, asas moral, asas kepatutan, asas kebiasaan, dan asas perlindungan. Hal ini dapat menjadi prinsip dalam menyusun kontrak apa pun dan

5. Asas Itikad Baik (*good faith*);<sup>437</sup>
6. Asas Kepatutan;<sup>438</sup>
7. Asas Kebiasaan;<sup>439</sup>
8. Asas Moral.<sup>440</sup>

Apabila dikaitkan dengan pengelolaan perusahaan di Indonesia, artinya bahwa perusahaan di Indonesia, pelaksanaan perusahaannya diatur dan diperjanjikan di dalam suatu perjanjian yang disebut dengan akta pendirian anggaran dasar perseroan terbatas. Oleh karena itu, kemana arah pengelolaannya adalah tergantung kepada pengurus perusahaan itu sendiri. Baik itu ke arah yang lebih baik atautkah ke arah yang menghancurkan. Pengelolaan perusahaan ke arah yang lebih baik dapat menggunakan prinsip-prinsip pengelolaan perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*).

---

di tempat mana pun. Prinsip tersebut mengandung nilai universal dan dapat dipertanggungjawabkan secara moral. Sumber: Yuniman Rijan dan Ira Koesoemawati, *Cara Mudah Membuat Surat Perjanjian/Kontrak dan Surat Penting Lainnya*, Cet. Ke-1, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2009), hal. 9.

<sup>437</sup> Pasal 1338 ayat (3) KUH Perdata menyatakan bahwa semua perjanjian harus dilaksanakan dengan itikad baik (*tegoeder trouw*). Asas itikad baik merupakan salah satu sendi penting dalam hukum perjanjian. Artinya, dalam pembuatan dan pelaksanaan perjanjian harus mengindahkan norma-norma kepatutan dan kesesuaian. Selain itu, setiap pihak yang membuat dan melaksanakan perjanjian juga harus selalu melandasinya dengan niat baik. Sumber: Frans SatrioWicaksono, *Panduan Lengkap Membuat Surat-Surat Kontrak*, Cet. Ke-1, (Jakarta: Visimedia, 2008), hal. 5.

<sup>438</sup> Asas kepatutan dituangkan dalam Pasal 1339 KUH Perdata. Asas kepatutan di sini berkaitan dengan ketentuan mengenai isi perjanjian. Asas ini merupakan ukuran tentang hubungan yang ditentukan juga oleh rasa keadilan masyarakat.

<sup>439</sup> Asas kebiasaan diatur dalam Pasal 1339 Jo. Pasal 1347 KUH Perdata yang dipandang sebagai bagian dari perjanjian tidak hanya mengikat untuk apa saja yang secara tegas diatur, akan tetapi juga hal-hal yang dalam keadaan dan kebiasaan lazim diikuti.

<sup>440</sup> Asas moral terkait dengan ketertiban umum dalam Pasal 1337 KUH Perdata, kepatutan dan keadilan dalam Pasal 1339 KUH Perdata, serta itikad yang di dalamnya terkandung pula pengertian keadilan dalam Pasal 1338 ayat (3) KUH Perdata, adalah sejalan dengan *public policy* dan *unconscionability* dalam hukum Inggris dan Amerika Serikat.

## **b. Asas Tanggung Jawab Sosial & Lingkungan (Corporate Social Responsibility – CSR)**

Asas tanggung jawab sosial ini merupakan asas yang mengharuskan setiap pelaku usaha (perusahaan) guna ikut mewujudkan upaya pembangunan ekonomi berkelanjutan guna meningkatkan kualitas kehidupan dan lingkungan yang bermanfaat, baik bagi pelaku usaha (perusahaan), komunitas setempat dimana pelaku usaha (perusahaan) menjalankan usahanya, maupun bagi masyarakat pada umumnya.<sup>441</sup> Hal ini sangat penting demi terjalinnya hubungan pelaku usaha (perusahaan) yang serasi, seimbang, dan sesuai dengan lingkungan, nilai, norma, dan budaya masyarakat.

Masyarakat merupakan salah satu sumber utama faktor produksi terpenting bagi kegiatan dan eksistensi perusahaan. Tanpa masyarakat, maka perusahaan tidak akan pernah eksis dan mampu berkembang. Oleh sebab itu, perusahaan memiliki tanggung jawab sosial atau *Corporate Social Responsibility* (CSR) terhadap keberadaan masyarakat di lingkungan perusahaannya. Kestaraan sosial dan ekonomi seluruh masyarakat akan berpengaruh sangat positif terhadap seluruh kegiatan perusahaan serta eksistensi perusahaan, sebab masyarakat merupakan penyedia tenaga kerja sekaligus sebagai pasar dari seluruh hasil produksi perusahaan. Masyarakat yang sejahtera dan memiliki kesetaraan sosial ekonomi akan mampu menyediakan tenaga kerja yang berkualitas dalam jumlah yang mencukupi. Pada saat yang sama kesejahteraan sosial ekonomi akan

---

<sup>441</sup> Sejarah keberadaan tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) sebenarnya telah ada sejalan dengan perkembangan aktivitas bisnis (perdagangan) itu sendiri, meskipun pada saat itu tidak terdapat konsep baik mengenai hal tersebut. Bahkan dalam Kode Hammurabi (1700-an SM) yang berisi 282 hukum telah memuat sanksi bagi para pengusaha yang lalai dalam menjaga kenyamanan warga atau menyebabkan kematian bagi pelanggannya. Dalam Kode Hammurabi disebutkan bahwa hukuman mati diberikan kepada orang-orang yang menyalah-gunakan izin penjualan minuman, pelayanan yang buruk, dan melakukan pembangunan gedung di bawah standar sehingga menyebabkan kematian orang lain.

meningkatkan daya beli masyarakat terhadap produk-produk yang dipasarkan perusahaan.

Asas ini sudah diterapkan di Indonesia dengan dinyatakan secara tegas dalam Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pada Pasal 74 disebutkan: "Perseroan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan tanggung jawab sosial dan lingkungan".

Banyak manfaat yang diperoleh perusahaan yang melakukan CSR, antara lain dapat mempertahankan dan menaikkan reputasi dan *brand image* perusahaan sehingga muncul citra positif dari masyarakat. Upaya CSR mampu meningkatkan citra perusahaan dengan mempraktikkan karya ini yang sering disebut *corporate social performance* (kinerja sosial perusahaan). Perusahaan tidak hanya mempunyai kinerja ekonomis, tetapi juga kinerja sosial. Perusahaan menyadari masih ada hal yang perlu diperhatikan ketimbang memperoleh laba sebesar mungkin, yakni mempunyai hubungan baik dengan masyarakat di sekitar pabrik dan dengan masyarakat umum.<sup>442</sup>

Pada mulanya, tingkat kepedulian sosial perusahaan-perusahaan di Indonesia masih memprihatinkan. Hal ini disebabkan oleh beberapa faktor di antaranya: Pertama, kesadaran para pelaku bisnis di Indonesia dalam menerapkan CSR relatif baru, yaitu awal 1990. Mereka menyadari bahwa memperhatikan lingkungan sosial dan masyarakat adalah sesuatu yang tidak dapat ditolak dalam bisnis, dan oleh karena itu, harus diintegrasikan dalam manajemen. Sementara di Barat, konsep mengenai tanggung jawab sosial bisnis sudah relatif lama. Peter Drucker, misalnya awal tahun 1970-an sudah memperkenalkan wacana keterlibatan dunia bisnis dalam permasalahan-permasalahan sosial seperti kemiskinan, wabah,

---

<sup>442</sup> K. Bertens, *Op.cit.*, hal. 301.

bencana alam, dan sebagainya.<sup>443</sup> Kedua, masih banyak anggapan jadi para pelaku bisnis di Indonesia bahwa tanggung jawab sosial dipandang sebagai aktivitas yang bersifat “cost-center” alias buang-buang biaya; bukannya dipahami sebagai “investment center”. Padahal, perhatian perusahaan terhadap lingkungan sosialnya mestinya harus dipahami sebagai investasi jangka panjang.

Banyak contoh perusahaan yang justru harus rugi atau keluar biaya lebih tinggi lagi, karena demo masyarakat, karyawan mogok, dan sebagainya, yang mengakibatkan proses produksi terhenti, karena mereka mengabaikan aspek sosial ini. Ketiga, ini masih berhubungan dengan faktor yang kedua, situasi ekonomi biaya tinggi yang terjadi di Indonesia, misalnya karena banyaknya pungli, korupsi, dan sejenisnya: Hal ini menyebabkan perusahaan tidak mau lagi dipusingkan dengan persoalan “biaya” tambahan untuk merespons berbagai persoalan sosial di sekitar usahanya. Keempat, tidak ada insentif yang diberikan oleh pemerintah kepada pelaku usaha yang terbukti mempunyai praktik CSR yang baik. Padahal, insentif misalnya berupa pengurangan pajak (*tax deduction*) bagi perusahaan yang memberikan donasi sosial, diyakini banyak pihak akan mendorong semakin masifnya praktik CSR di Indonesia. Adanya anggapan para pelaku bisnis di Indonesia bahwa tanggung jawab sosial dipandang sebagai aktivitas yang bersifat buang-buang biaya. Padahal, program CSR justru memberikan banyak keuntungan pada perusahaan.

Hukum sebagai perangkat norma kehidupan dalam bermasyarakat merupakan salah satu instrumen terciptanya aktivitas bisnis yang lebih baik. Para pelaku bisnis (perusahaan) dan masyarakat hendaknya menciptakan hubungan yang harmonis. Untuk itulah perusahaan dan ma-

---

<sup>443</sup> Peter Drucker, *Op.cit.*

syarakat harus dapat bersinergi, dalam hal ini perusahaan harus mampu menghapus segala kemungkinan kesenjangan yang terjadi. Perusahaan merupakan badan usaha berbadan hukum yang merupakan subjek hukum. Dengan demikian, perusahaan mempunyai hak dan tanggung jawab hukum yang mempunyai tanggung jawab moral, dimana tanggung jawab moral ini dapat menjadi cerminan dari perusahaan tersebut.<sup>444</sup>

Selain itu, perusahaan sebagai subjek hukum seyogianya juga menjadi makhluk sosial yang memperhatikan lingkungan sosialnya sehingga perusahaan itu tidak dirasakan sebagai sesuatu yang asing di lingkungannya. Hal ini sangat penting, terutama jika berbicara tentang perusahaan raksasa yang terkadang merupakan “negara dalam negara” karena besarnya. Banyak perusahaan raksasa yang justru berperilaku sebagai penguasa daerah dan mendikte pemerintah daerah. Satu dan lain hal karena pemerintah daerah sangat berterima kasih pada perusahaan raksasa tersebut, karena telah menyumbangkan baik itu pajak, retribusi, lapangan kerja, realisasi maupun pembangunan masyarakat (*community development*).

Perseroan Terbatas sebagai korporasi yang melakukan kegiatan bisnis dan berorientasi pada profit, wajib mengimplementasikan CSR berdasarkan Pasal 74 UU PT. Jenis PT yang diwajibkan untuk melaksanakan CSR ini dibatasi oleh jenis kegiatan bisnis perseroan terbatas itu sendiri, yaitu perseroan terbatas yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam.<sup>445</sup>

Di Indonesia sendiri, perusahaan yang melakukan CSR masih sangat sedikit dan pemahaman mengenai CSR pun masih belum merata. Mewujudkan CSR memang tidak semudah dalam ucapan. Di Indonesia, konsep ini masih dianggap sebagai hal yang ideal. Hal ini diperkuat de-

---

<sup>444</sup> I Nyoman Tjager, et.al, “Corporate Governance” (*Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia*), (Jakarta: Prehalindo, 2002), hal. 142.

<sup>445</sup> Pasal 74 ayat (1) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

ngan penelitian Chambers dan kawan-kawan terhadap pelaksanaan CSR di tujuh Negara Asia, yakni India, Korea Selatan, Thailand, Singapura, Malaysia, Filipina, dan Indonesia.<sup>446</sup> Dari masing-masing negara diambil 50 perusahaan yang berada di peringkat teratas berdasarkan pendapatan operasional untuk tahun 2002, lalu dikaji implementasi CSR-nya. Hasilnya, Indonesia tercatat sebagai negara yang paling rendah penetrasi pelaksanaan CSR dan derajat keterlibatan komunitasnya.

### c. Asas Corporate Separate Legal Personality

Dengan status PT sebagai badan hukum, maka sejak saat itu, hukum memperlakukan pemilik atau pemegang saham dan pengurus atau direksi, terpisah dari PT itu sendiri yang dikenal dengan istilah “separate legal personality” yaitu sebagai individu yang berdiri sendiri. Dengan demikian, maka pemegang saham tidak mempunyai kepentingan dalam kekayaan PT, sehingga oleh sebab itu, juga tidak bertanggung jawab atas utang-utang perseroan atau PT. Hal ini dikenal dengan sebutan *corporate personality*, yang esensinya adalah suatu perseroan mempunyai personalitas atau kepribadian berbeda dari orang yang menciptakannya. Maksudnya, meskipun bila orang yang menjalankan Perseroan terus berganti, perseroannya tetap memiliki identitas sendiri, terlepas dari adanya pergantian para anggota pengurus atau pemegang saham. Demikian pula kepentingan perseroan tidak berhenti ataupun diulang kembali setiap terjadi pergantian manajer atau perubahan pemegang saham perseroannya.<sup>447</sup>

Menurut Subekti, “Suatu badan hukum pada pokoknya merupakan suatu badan atau perkumpulan yang:

1. Dapat memiliki hak;

---

<sup>446</sup> Yusuf Wibisono, *Op.cit.*, hal. 72.

<sup>447</sup> I.G. Rai Widjaja, *Hukum Perseroan*, (Bekasi: Megapoin, 2005), hal. 131.



2. Mampu melakukan perbuatan sebagaimana layaknya seorang manusia;
3. Memiliki kekayaan sendiri;
4. Dapat menggugat dan digugat di depan hakim".<sup>448</sup>

Sementara itu, Rochmat Soemitro yang merupakan ahli di bidang hukum perpajakan mengatakan suatu badan hukum memiliki kekayaan serta kewajiban sebagaimana orang pribadi.<sup>449</sup> Selanjutnya, Wirjono Pro-jodikoro mengemukakan pengertian suatu badan hukum sebagai badan yang disamping manusia perseorangan juga dianggap dapat bertindak dalam hukum dan mempunyai hak-hak, kewajiban-kewajiban dan per-hubungan hukum terhadap orang lain atau badan lain.<sup>450</sup>

Dari pengertian yang diberikan oleh para ahli hukum Indonesia tersebut di atas, jelaslah bahwa badan hukum sebagai suatu subjek hukum yang mandiri yang dipersamakan di hadapan hukum dengan individu pribadi orang perorangan, meskipun dapat menjadi penyanggah hak dan kewajiban sendiri, terlepas dari orang-orang yang mendirikan atau menjadi anggota dari badan hukum tersebut, tidaklah seratus persen sama dengan individu perorangan. Badan hukum hanya dipersamakan dengan individu pribadi orang perorangan, dalam lapangan hukum benda dan hukum perikatan, serta hukum-hukum lain yang merupakan bagian atau pengembangan lebih lanjut dari kedua jenis hukum tersebut, yang juga dikenal dengan nama hukum harta kekayaan. Selanjutnya, oleh karena badan hukum itu berada di dalam lapangan hukum kekayaan, maka badan hukum, sama seperti halnya individu pribadi, dapat meng-

---

<sup>448</sup> Subekti, *Pokok-Pokok Hukum Perdata*, Cet. Ke-26, (Jakarta: Intermasa, 1994), hal. 21.

<sup>449</sup> A. Partomuan Pohan, "Perseroan Terbatas Sebagai Badan Hukum", dalam *Prosiding Perseroan Terbatas dan Good Corporate Governance*, Cet. Ke-4, (Jakarta: Pusat Pengkajian Hukum, 2006), hal. 222.

<sup>450</sup> Gunawan Widjaja, *Risiko Hukum Sebagai Direksi, Komisaris, & Pemilik PT*, (Jakarta: Forum Sahabat, 2008), hal. 13.

gugat dan atau digugat guna memenuhi perikatannya. Kebendaan yang merupakan milik badan hukum itulah yang menjadi tanggungan bagi pemenuhan kewajiban badan hukum itu sendiri.<sup>451</sup>

Asas *corporate separate legal personality* dikenal dalam PT, yang esensinya bahwa suatu perusahaan, dalam hal ini PT, mempunyai personalitas atau kepribadian yang berbeda dari orang yang menciptakannya. Doktrin dasar PT adalah bahwa perseroan merupakan kesatuan hukum yang terpisah dari subjek hukum pribadi yang menjadi pendiri atau pemegang saham dari perseroan tersebut. Ada suatu tabir (*veil*) pemisah antara perseroan sebagai suatu *legal entity* dengan para pemegang saham dari perseroan tersebut. Asas ini secara konkret dapat ditemukan pada Pasal 3 ayat (1) UU PT yang menentukan: "Pemegang Saham Perseroan tidak bertanggung jawab secara pribadi atas perikatan yang dibuat atas nama perseroan dan tidak bertanggung jawab atas kerugian Perseroan melebihi saham yang dimilikinya".

#### **d. Asas Piercing the Corporate Veil**

Berkaitan dengan asas *corporate separate legal personality* tersebut di atas yang membatasi tanggung jawab pemegang saham, dalam hal-hal tertentu pembatasan tersebut dapat diterobos dengan syarat dan keadaan tertentu. Jadi, tanggung jawab pemegang saham tidak lagi terbatas pada nilai kepemilikan sahamnya. Penerobosan keterbatasan tanggung jawab pemegang saham Perseroan Terbatas tersebut dikenal dengan asas *piercing the corporate veil*.

Dalam UU PT diatur pada Pasal 3 ayat (2), dimana dalam ayat tersebut diketahui untuk dapat terjadinya *piercing the corporate veil* harus memenuhi syarat sebagai berikut:

---

<sup>451</sup> *Ibid.*, hal. 14.

- (1) Persyaratan perseroan sebagai badan hukum belum atau tidak terpenuhi;
- (2) Pemegang saham yang bersangkutan baik langsung maupun tidak langsung dengan itikad buruk memanfaatkan perseroan semata-mata untuk kepentingan pribadi;
- (3) Pemegang saham yang bersangkutan terlibat dalam perbuatan melawan hukum yang dilakukan oleh perseroan; atau
- (4) Pemegang saham yang bersangkutan baik langsung maupun tidak langsung secara melawan hukum menggunakan kekayaan perseroan, yang mengakibatkan kekayaan perseroan menjadi tidak cukup untuk melunasi utang perseroan.”

Dengan kata lain, pembatasan tanggung jawab bagi pemegang saham, direksi, dan dewan komisaris sebagai konsekuensi status badan hukum berubah menjadi tanggung jawab yang tidak terbatas atau renteng terhadap direksi dan dewan komisaris yang melakukan kesalahan atau kelalaian terhadap perseroan.

#### e. Asas Fiduciary Duty

*“Corporation is an entity (usu.a business) having authority under law to act a single person distinct from the shareholders who own and having rights to issue stock and exist indefinitely; a group of succession of person established in accordance with legal rules into a legal or juristic person that has legal personality distinct from the natural persons who make it up, exist indefinitely apart from them, and has the legal powers that its constitution gives it”.*<sup>452</sup>

Berdasarkan pengertian di atas, korporasi adalah badan hukum yang dipersamakan dengan manusia. Sebagai badan hukum, korporasi dibedakan dari pemegang sahamnya, dalam pengertian bahwa semua kewajiban korporasi djamin dengan harta kekayaannya sendiri, terlepas

---

<sup>452</sup> Henry Campbell Black, Bryan A. Garner (Editor), *Op.cit.*, hal. 1032.

dari harta kekayaan para pemegang sahamnya.<sup>453</sup> Tidak bisa dipungkiri apabila berbicara mengenai keuntungan (*profit-oriented*) maka kita berbicara mengenai Perseroan Terbatas (PT). PT adalah sebuah kendaraan untuk mencari keuntungan.<sup>454</sup> Setiap orang dapat melakukannya, tergantung bidang usaha apa yang akan digeluti.

Pada sebuah perusahaan yang berbentuk PT ada terdapat organ-organ yang terpisah, tetapi pada prinsipnya tetap berada di bawah payung atau nama satu perusahaan. Adapun organ-organ perusahaan yang dimaksud, antara lain: direksi, komisaris, dan pemegang saham.<sup>455</sup> Sebagaimana yang telah diketahui, direksi dan jajaran yang ada di bawahnya merupakan ujung tombak perusahaan. Kedudukan direksi adalah sebagai pengambil kebijakan dalam hal menjalankan perusahaan. Dalam menjalankan perusahaan tersebut, keputusan-keputusan yang diambil direksi harus dilakukan oleh jajaran yang berada di bawahnya. Keputusan-keputusan yang dibuat oleh direksi mempunyai 2 (dua) dampak terhadap perusahaan, yaitu keuntungan dan kerugian.

---

<sup>453</sup> Gunawan Widjaja, *Loc.cit.*, hal. 7.

<sup>454</sup> Menurut Ningrum Natasya Sirait, perusahaan sebagai kendaraan untuk mencari keuntungan.

<sup>455</sup> Menurut Pasal 1 angka (5), Undang-Undang 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, direksi adalah organ perseroan yang berwenang dan bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan perseroan, sesuai dengan maksud dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan, baik dalam maupun di luar pengadilan sesuai dengan ketentuan anggaran dasar.

Menurut Pasal 1 angka (6), Undang-Undang 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, dewan komisaris adalah organ perseroan yang bertugas melakukan pengawasan secara umum dan/ atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada direksi.

Menurut Pasal 1 angka (4), Undang-Undang 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Rapat Umum Pemegang Saham, yang selanjutnya disebut RUPS, adalah organ perseroan yang mempunyai wewenang yang tidak diberikan kepada direksi atau dewan komisaris dalam batas yang ditentukan dalam undang-undang ini/ atau anggaran dasar.

Dalam hal pengambilan keputusan tersebut, direksi harus memperhatikan kepentingan pemegang saham. Apakah keputusan yang dibuat menguntungkan pemegang saham, atautkah merugikan pemegang saham. Apabila keputusan yang dibuat sudah benar prosedurnya tetapi masih merugikan perusahaan, di sinilah permasalahan timbul. Yakni, bagaimana cara melakukan pembelaan direksi melalui *business judgment rule*.

Teori *business judgment rule* yaitu doktrin teori dapat membela direksi apabila digugat oleh pemegang saham atau dewan komisaris. Sementara direksi tersebut telah mengeluarkan kebijakan bisnis berdasarkan pada:

1. Pemikiran rasional;
2. Kebijakan bisnis yang terbaik untuk perusahaan;
3. Kebijakan yang tidak mengandung *public of interest*.

Ketiga hal di atas merupakan persyaratan bagi direksi untuk dapat lepas dari tuntutan hukum. Walaupun perusahaan mengalami kerugian, apabila syarat di atas terpenuhi, maka direksi harus dilepaskan dari segala tuntutan hukum. Hal ini dianut pada sistem hukum *common law*. Di Indonesia, prinsip tersebut terdapat pada Pasal 97 ayat (5) UU PT, yang menyatakan bahwa:

Anggota direksi tidak dapat dipertanggungjawabkan atas kerugian sebagaimana dimaksud pada ayat (3) apabila dapat membuktikan:

- a. Kerugian tersebut bukan karena kesalahan atau kelalaiannya;
- b. Telah melakukan pengurusan dengan itikad baik dan kehati-hatian untuk kepentingan dan sesuai dengan maksud dan tujuan Perseroan;
- c. Tidak mempunyai benturan kepentingan baik langsung maupun tidak langsung atas tindakan pengurusan yang mengakibatkan kerugian; dan
- d. Telah mengambil tindakan untuk mencegah timbul atau berlanjutnya kerugian tersebut”.

Pada Pasal 97 ayat (2) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas tersebut mengatakan bahwa: “Kepengurusan perusahaan terletak di tangan direksi harus berdasarkan itikad baik dan tanggung jawab”. Ukuran tanggung jawab dan itikad baik inilah yang tidak ada. Namun, tidak boleh juga dikatakan tidak ada. Hal ini dapat dilihat melalui *business judgement rule* yang berdasarkan *fiduciary duty*.

*Fiduciary* terbagi 2 (dua): 1) *duty of care*; dan 2) *duty of loyalty*. Prinsip ini terdapat pada Pasal 97 ayat (2) dan ayat (3) UUPT, yang menyebutkan bahwa:

Pasal 97 ayat (2): “Pengurusan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), wajib dilaksanakan setiap anggota direksi dengan itikad baik dan penuh tanggung jawab”. Pasal 97 ayat (3): “Setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi atas kerugian perseroan apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana dimaksud pada ayat (2)”.

Prinsip itikad baik dan tanggung jawab yang diutarakan Pasal 97 ayat (2) tersebut di atas, dapat dipersamakan dengan prinsip *fiduciary duty* yang terdapat dalam *business judgement rule*.

Esensi dari asas ini bahwa direksi sebagai salah satu organ dalam PT yang bertanggung jawab penuh atas pengurusan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan, serta mewakili perseroan, baik di dalam maupun di luar pengadilan. Sebagaimana halnya tanggung jawab terbatas pemegang saham PT, keterbatasan tanggung jawab itu juga berlaku terhadap anggota direksi meskipun tidak secara tegas dinyatakan dalam pasal-pasal Undang-Undang No. 40 Tahun 2007.

Hal tersebut dapat diketahui dari Pasal 97 ayat (3) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 yang mengatur bahwa: “Setiap anggota direksi bertanggung jawab penuh secara pribadi apabila yang bersangkutan bersalah atau lalai menjalankan tugasnya sesuai dengan ketentuan sebagaimana

dimaksud dalam ayat (2)". Dari ketentuan itu, secara *acontrario* dapat diartikan bahwa apabila anggota direksi tidak bersalah dan tidak lalai menjalankan tugasnya, maka berarti direksi tidak bertanggung jawab penuh secara pribadi.

Dalam hukum perusahaan, *fiduciary duty* mengandung artian bahwa dalam menjalankan perusahaan, direksi harus bertolak dari landasan bahwa tugas dan wewenang yang diperolehnya didasarkan pada dua prinsip. Kedua prinsip itu adalah kepercayaan yang diberikan oleh perusahaan kepadanya (*duty of loyalty*)<sup>456</sup> dan prinsip yang merujuk kepada kemampuan dan kehati-hatian dari tindakan direksi itu sendiri (*duty of care*). Dengan kata lain, *fiduciary duty* adalah hubungan profesionalitas antara perusahaan dengan direksi, atau apabila dianalogikan, dapat dilihat dalam hubungan antara pengacara dengan kliennya. Jadi, setiap pekerjaan yang profesional memiliki hubungan *fiduciary duty*.

*Fiduciary duty* merupakan tugas kepercayaan yang dibebankan kepada direksi dan dewan komisaris sesuai dengan kewenangannya untuk bertindak atas kepentingan perseroan, dimana berkaitan dengan prinsip *good faith* (itikad baik) dan *due care* (kehati-hatian). Agar lebih mudah memahami, mengenai *duty of care* dan *duty of loyalty*, dapat dilihat pada contoh berikut:

Contoh *duty of Care*: laporan keuangan yang disodorkan kepada direktur untuk di-*review* ulang. Namun menyangkut *duty of care*, maka seorang direktur harus me-*review* ulang laporan keuangan tersebut. Tidak dapat dibiarkan atau dipercayakan saja kepada bagian keuangan.

*Duty of loyalty*: pada saat RUPS, para pemegang saham harus hadir untuk membuat kebijakan selanjutnya agar kebijakan yang dihasilkan

---

<sup>456</sup> Kepercayaan yang diberikan kepada direksi tersebut maksudnya bahwa direksi diangkat oleh pemegang saham melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS). Oleh karena itu, direksi adalah pemegang mandat dari pemegang saham untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan tersebut didirikan.

dapat dilaksanakan oleh direksi dalam pengelolaan perusahaan yang dijalankannya sesuai mandat dari pemegang saham yang dipegangnya sejak dirinya diangkat sebagai direktur oleh pemegang saham.

#### **f. Asas Fiduciary Skill & Care**

Asas ini menekankan bahwa seorang direksi suatu perseroan haruslah seseorang yang memiliki keahlian dan kecakapan dalam melakukan perbuatan hukum dan harus memiliki tanggung jawab sebagai “bapak/nyonya rumah yang baik” dalam mengelola perseroan.

#### **g. Asas Domisili**

Asas domisili adalah asas yang mengharuskan suatu badan usaha mempunyai. Tempat kedudukan yang biasanya disebutkan dalam akta pendirian tempat kedudukan (domisili) ini berfungsi sekaligus sebagai kantor pusat suatu badan usaha. Domisili atau tempat kedudukan badan usaha ini untuk mempermudah suatu badan usaha dalam mengadakan hubungan hukum dengan pihak lain.

#### **h. Asas Kekeluargaan**

Asas kekeluargaan ini merupakan suatu asas yang dinyatakan secara konstitusional dalam UUD 1945 pada Pasal 33 ayat (1) yang menyebutkan bahwa: “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”. Dimaksudkan bahwa dalam melakukan pengurusan perusahaan, direksi, pemegang saham dan komisaris serta karyawan yang bekerja dalam perusahaan dituntut untuk membangun sistem kekeluargaan sebagai bangsa Indonesia dengan menghormati dan menjunjung tinggi keberagaman. Asas kekeluargaan dimaksud tidak diartikan sebagai semangat nepotisme yang bersifat kekerabatan (*family system*).



### 3. Meningkatkan Posisi Tawar Tenaga Kerja dalam Sistem Penge- lolaan Perusahaan di Indonesia

Mengutip paparan Pendiri Lippo Group, Mochtar Riady:

“Untuk maju dan berkembang, suatu negara sangat tergantung pada kualitas pendidikannya, tanpa manusia yang baik pendidikannya, tidak mungkin bangsa kita akan sejahtera. Satu keluarga kalau mau makmur, harus memperoleh pendidikan yang baik. Perusahaan untuk menjadi besar butuh pekerja yang terdidik dengan pendidikan yang berkualitas. Lippo Group bisa berkembang seperti sekarang ini karena semuanya dikendalikan oleh orang-orang yang terdidik tetapi juga didukung pengembangan moral yang baik, akan sangat berbahaya bila memberikan pendidikan untuk pengetahuan dan *skill* saja. Seperti menjadi orang pintar tetapi memiliki perilaku seperti Hitler”.

Perkembangan ekonomi suatu negara saat ini sangat tergantung pada teknologi dan keahlian (*skill*). Untuk menguasai teknologi, tidak terlepas dari peran sektor pendidikan. Tanpa pendidikan yang bermutu, kesejahteraan rakyat akan sulit diwujudkan. Untuk itu ia mengarahkan anak dan cucunya untuk mengambil bagian dalam memajukan sektor pendidikan di Indonesia. Tidak saja pendidikan yang memberi penge-  
tahuan dan *skill*, tetapi juga didukung pengembangan moral yang baik.<sup>457</sup>

Dalam perkembangan industri di dunia, negara-negara utara yang merupakan pengelola bahan mentah ternyata lebih maju dalam hal percepatan kemakmuran masyarakatnya, dan ini sangat dirasakan oleh negara-negara selatan yang notabene adalah negara-negara penghasil bahan mentah.<sup>458</sup>

---

<sup>457</sup> Paparan pada acara peresmian Universitas Pelita Harapan di Medan (26/7/2014), dan diberitakan pada Harian *Analisa*, hal. 10, diterbitkan Senin, 28 April 2014.

<sup>458</sup> Kemudian ditelaah bahwa terjadi *trickle down effect* yang artinya bahwa hasil pembangunan negara-negara selatan lebih banyak dinikmati oleh beberapa gelintir orang

Usaha dalam meningkatkan kesejahteraan hidup yang diidentifikasi dengan tingkat ekonomi dan pendapatan ternyata tidak berjalan seiring dengan keadaan sumber daya lingkungan yang semakin parah. Akibat lanjutannya adalah ketidakmampuan masyarakat untuk dapat bertahan hidup secara berkelanjutan dalam usaha meningkatkan ekonomi dan sekaligus memelihara lingkungan.<sup>459</sup>

Semua persoalan tersebut ternyata bukan hanya harus dikondisikan dari faktor luar (eksternal), tetapi ada perlunya suatu faktor dalam (internal), yaitu dari dalam manusia itu sendiri. Dengan demikian *sustainable development* tidak akan berjalan dengan baik apabila tidak memperhatikan aspek kemanusiaannya (*human*). Perhatian terhadap aspek manusia merupakan juga sasaran untuk menuju masa depan yang berkelanjutan. Dalam konsep *sustainable future*, selain dari ketiga aspek (ekonomi, sosial, dan lingkungan) diperlukan satu aspek internal yaitu aspek keberlanjutan manusia (*human sustainability*). Dalam *human sustainability*, yang dimaksud adalah peningkatan kualitas manusia secara etika seperti pendidikan, kesehatan, rasa empati, saling menghargai, dan kenyamanan yang terangkum dalam tiga kapasitas yaitu spiritual, emosional, dan intelektual.

---

dari kelas tertentu saja, sehingga lebih banyak menyengsarakan sebagian besar individu dari masyarakat kelas di bawahnya.

<sup>459</sup> Dalam pertemuan di Rio de Janeiro, dirumuskan adanya pembangunan yang berkelanjutan yang mencakup keberlanjutan ekonomi dan keberlanjutan lingkungan. Dalam pertemuan tersebut kemudian muncul dikotomi yang saling bertentangan, yaitu adanya penyelamatan lingkungan alam di satu pihak, dan peningkatan ekonomi di pihak lainnya. Para pemimpin dunia melakukan pertemuan kembali di Johannesburg tahun 2002. Pertemuan ini mengisyaratkan adanya suatu visi yang sama dalam dunia usaha yang semakin mengglobal, yang mengarah pada liberalisme yang pengaruhnya bahkan melewati batas dari politik negara-negara yang ada. Sehingga dalam pertemuan tersebut teretus adanya suatu kebersamaan aturan bagi tingkat kesejahteraan umat manusia, yaitu dimunculkannya konsep *social responsibility*, yang mengiringi dua aspek sebelumnya (*economic dan environment sustainability*).

Keberlanjutan dalam bidang ekonomi, lingkungan, dan sosial dapat dilakukan oleh perusahaan yang mempunyai kebudayaan perusahaan sebagai suatu bentuk tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*). Menurut Sankat dan Clement. K, bahwa:

*“Corporate Social Responsibility dapat dipahami sebagai komitmen usaha untuk bertindak secara etis, beroperasi secara legal, dan berkontribusi untuk peningkatan ekonomi bersamaan dengan peningkatan kualitas hidup dari karyawan dan keluarganya, serta komunitas lokal dan masyarakat secara lebih luas. Pengertian ini sama menurut The Business Council for Sustainable Development (WBCSD) yaitu komitmen bisnis untuk berkontribusi dalam pembangunan ekonomi berkelanjutan, bekerja dengan para karyawan perusahaan, keluarga karyawan tersebut; berikut komunitas-komunitas setempat (lokal) dan masyarakat secara keseluruhan, dalam rangka meningkatkan kualitas kehidupan”*.<sup>460</sup>

Selanjutnya, bagaimana cara meningkatkan posisi tawar buruh/tenaga kerja dalam menghadapi perusahaan? Pertanyaan tersebut sulit untuk dijawab. Buruh/tenaga kerja berada pada posisi yang sangat lemah. Realitas ini sebenarnya juga ada di sudut dunia mana pun. Namun, di Indonesia, posisi lemah dari buruh itu lebih mencolok, karena selain secara struktural memang lemah, juga karena hukum permintaan-penawaran tidak memihak kepada tenaga kerja, sementara tingkat keterampilan/keahlian yang rendah menyebabkan tingkat produktivitasnya pun rendah. Menurut Wibisono Hardjoprano, *supply* jauh lebih tinggi daripada *demand*, sementara produktivitas dan kinerjanya juga tidak cukup memadai untuk meningkatkan posisi tawar. Ignatius Suparno bahkan mengatakan: “Buruh tidak mendapatkan tempat dalam hubungan industrial kita.”

---

<sup>460</sup> Bambang Rudito dan Melia Famiola, *CSR (Corporate Social Responsibility)*, (Bandung: Rekayasa Sains, 2013), hal. 97-103.

### a. Meningkatkan Nilai Kemampuan Profesional

Posisi tawar buruh/tenaga kerja dapat ditingkatkan dari sudut kemandirian buruh itu sendiri. Apabila seorang karyawan dapat meningkatkan nilai kemampuan profesionalnya hingga perusahaan membutuhkan dirinya, maka dengan sendirinya nilai jualnya akan sebanding sebagai *owner*.

Adapun cara untuk meningkatkan kemandirian buruh/tenaga kerja adalah dengan menghayati sejarah, visi, misi perusahaan, meningkatkan *sense of ownership*, hingga suatu saat pemilik perusahaan berani melepaskan hak memutuskan keputusan penting pada buruh/tenaga kerja. Tingkatkan *skill, knowledge, attitude, networking*, hingga suatu saat perusahaan menjadi tergantung kepada kemandirian seorang buruh/tenaga kerja.

Dengan cara demikian, direktur utama perseroan atau para *shareholders* aktif akan selalu memberikan kesempatan kepada SDM yang profesional. “Bekerja profesional mengejar *output*, maka jabatan plus uang akan mengikutinya secara otomatis.” Inilah prinsip *give and take*, dan bukan sebaliknya. Sebagai contoh: banyak profesional yang diajak menjadi *shareholders* dalam membuka suatu usaha baru oleh para pemilik modal. Terutama pemilik modal (bank) yang menawarkan kerja sama. Contoh lain dapat dilihat pada Susi Air.<sup>461</sup>

Dalam diri pekerja, perlu diubah *mindset*-nya dari pekerja menjadi *entrepreneur*. *Mindset* pekerja harus dihapus. Oleh karena itu, perlu ditanamkan tujuan hidup ke depan adalah menjadi *entrepreneur* bukan sebagai pekerja.

---

<sup>461</sup> Susi Pudjiastuti, pemilik 30 pesawat terbang Susi Air. Untuk menjadi sukses seperti sekarang, Susi selama 13 tahun bergelut di bisnis ikan dan lobster. Bahkan, di masa prihatinnya, ia harus rela menjual cincin dan gelang untuk memulai bisnis penjualan ikannya. Ia pun sempat dianggap “gila” saat meminjam uang di bank senilai Rp47 miliar untuk membeli pesawat. Sumber: Harian Kompas, “Si Ratu Pesawat dari Pangandaran”, diterbitkan Senin, 28 Mei 2012.

## **b. Berserikat dan Berkumpul**

Salah satu cara untuk meningkatkan posisi tawar buruh, selain meningkatkan produktivitas dan kinerja, adalah dengan bergabung dengan Serikat Pekerja/Buruh (SPSB). Hak dasar yang dijamin oleh UUD 1945 adalah hak untuk berserikat dan berkumpul. Hal ini bukan berarti bahwa hak-hak lain dari buruh, seperti hak atas upah yang layak, cuti, dan lain-lain tidak penting. Hak-hak lain itu memang penting untuk diperjuangkan, namun perjuangan hak-hak lain itu tidak biasa atau sulit untuk berhasil kalau hak untuk berserikat dan berkumpul sebagai pra-syaratnya tidak diperoleh secara memadai. Dengan berserikat, buruh dapat menaikkan posisi tawarnya, karena secara individual atau sendiri-sendiri mereka akan sulit melakukannya. Namun, iklim perundangan sejak Orde Baru dan rendahnya pengalaman organisasi karena iklim represif di masa Orba, tampaknya masih berpengaruh dan membatasi terpenuhinya hak berserikat dan berkumpul. Akibatnya, sampai sekarang ini tingkat solidaritas buruh di Indonesia juga rendah.<sup>462</sup>

Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana cara meningkatkan posisi tawar tenaga kerja di hadapan pengusaha, dapat diuraikan pada sub-bab selanjutnya.

## **B. Pengelolaan Perusahaan yang Meningkatkan Kesejahteraan Tenaga Kerja**

Perusahaan bertujuan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya dengan menyelenggarakan program-program sosial tenaga kerja. Program sosial tenaga kerja dapat dilaksanakan dengan melakukan CSR berdasarkan Pasal 74 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

---

<sup>462</sup> "Segitiga Pengusaha-Negara-Buruh", *Jurnal Dinamika HAM*, Vol. 2, No. 2, Januari-Juni 2002.

Perusahaan yang menjalankan kegiatan usahanya di bidang dan/atau berkaitan dengan sumber daya alam wajib melaksanakan CSR. Hal ini sebagaimana diamanatkan dalam Pasal 74 ayat (1) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Anggaran untuk melaksanakan CSR merupakan kewajiban perusahaan yang dianggarkan dan diperhitungkan sebagai biaya perusahaan yang pelaksanaannya dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran.<sup>463</sup>

Untuk melaksanakan CSR, perusahaan dapat melaksanakan *Good Corporate Governance* (GCG) terlebih dahulu. Dengan melaksanakan GCG, perusahaan dapat:

1. Memaksimalkan nilai perusahaan dengan cara meningkatkan prinsip keterbukaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil, agar perusahaan memiliki daya saing yang kuat, baik secara nasional maupun internasional;
2. Mendorong pengelolaan perusahaan secara profesional, transparan, dan efisien, serta memberdayakan fungsi dan meningkatkan kemandirian;
3. Mendorong agar manajemen perusahaan dalam membuat keputusan dan menjalankan tindakan dilandasi dengan nilai moral yang tinggi dan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berlaku, serta kesadaran akan adanya tanggung jawab sosial perusahaan terhadap *stakeholders* maupun kelestarian lingkungan di sekitar perusahaan;
4. Meningkatkan kontribusi perusahaan dalam perekonomian nasional;
5. Meningkatkan nilai investasi dan kekayaan perusahaan.

---

<sup>463</sup> Pasal 74 ayat (2) Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas.

Setelah GCG diterapkan, barulah perusahaan dapat menerapkan CSR. CSR yang diterapkan tersebut dilakukan dengan membuat kegiatan CSR ke dalam perusahaan (CSR Internal). CSR Internal dapat dilakukan untuk menyejahterakan tenaga kerja/buruh. Caranya dengan membuat koperasi pada setiap perusahaan. Koperasi dibuat untuk menyejahterakan anggotanya dengan banyak cara.<sup>464</sup> Anggota koperasi tersebut merupakan tenaga kerja yang bekerja di dalam perusahaan.

Berdasarkan Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian,<sup>465</sup> Koperasi adalah Badan Hukum yang beranggotakan orang-per-

---

<sup>464</sup> Jika hendak mengenal lebih dalam mengenai koperasi di Indonesia, tidak lepas dan salah satu *founding father* bangsa Indonesia, yaitu Hatta. Memang pada dasarnya tidak ada manusia yang sempurna. Akan tetapi, Bung Hatta merupakan pribadi yang kuat dalam karakter dan integritas yang beliau miliki. Beliau merupakan pribadi yang memiliki wawasan intelektual yang luas dan hal ini banyak diakui oleh kawan-kawannya. Realita mengenaskan keadaan rakyat kecil, mendorong Bung Hatta untuk memelopori gerakan koperasi yang pada prinsipnya bertujuan memperbaiki nasib golongan miskin dan kelompok ekonomi lemah.

Menurut Daniel S. Lev, “Obsesi Hatta ingin melumerkan struktur ekonomi yang dipatrikan para administrator Belanda. Ide koperasi Hatta itu sesungguhnya untuk melemahkan konsep pamong praja, karena pamong praja adalah warisan kolonial”.

Banyak pendapat bahwa gagasan koperasi Bung Hatta masih relevan sampai kini, walaupun harus diinterpretasikan ulang menurut perubahan-perubahan yang ada. Menurut Dawam Rahardjo, misalnya, pada masa Bung Hatta ada dua proyek ekonomi kecil yang berhasil, yaitu Koperasi Batik dan Semen Gresik. Saat itu, koperasi-koperasi batik diberi hak impor mori (bahan tekstil). Mereka kemudian bersatu menjadi Gabungan Koperasi Batik Indonesia (GKBI) yang langsung dibina oleh Bung Hatta. Akhirnya GKBI tumbuh menjadi konglomerasi yang memiliki pabrik-pabrik sendiri. Sampai sekarang GKBI bertahan. Sumber: Tempo, *Seri Buku Tempo Bapak Bangsa: Hatta (Jejak yang Melampaui Zaman)* (Jakarta: Kepustakaan Populer Gramedia, 2010), hal. 113.

<sup>465</sup> Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian telah dibatalkan melalui Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 28/PUU-XI/2013 tertanggal 28 Mei 2014. Adapun pertimbangan hukum Majelis Hakim Konstitusi yang memeriksa, mengadili, dan memutus perkara tersebut adalah bahwa roh koperasi di dalam Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 yang seharusnya kegotong-royongan bukan bernuansa korporasi. Selain karena berjiwa korporasi, Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 telah menghilangkan asas kekeluargaan dan gotong royong yang menjadi ciri khas koperasi. Menurut Majelis Hakim

orangan atau badan hukum koperasi dengan melaksanakan kegiatannya berdasarkan prinsip koperasi sekaligus sebagai gerakan ekonomi rakyat yang berdasarkan asas kekeluargaan. Koperasi merupakan sarana bagi tenaga kerja untuk memajukan kondisi ekonomi tenaga kerja itu sendiri. Hal ini dikarenakan koperasi merupakan badan yang memang dibuat dengan tujuan menyejahterakan anggotanya, maka dari itu koperasi dapat menjadi wadah bagi tenaga kerja untuk menyejahterakan perekonomian tenaga kerja.

Koperasi sendiri berlandaskan Pancasila dan UUD 1945 serta berdasarkan atas asas kekeluargaan. Koperasi bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggota pada khususnya dan masyarakat pada umumnya, sekaligus sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari tatanan perekonomian nasional yang demokratis dan berkeadilan.<sup>466</sup>

Prinsip koperasi adalah suatu sistem ide-ide abstrak yang merupakan petunjuk untuk membangun koperasi yang efektif dan tahan lama. Prinsip koperasi terbaru yang dikembangkan International Cooperative Alliance (Federasi Koperasi Non-Pemerintah Internasional), yaitu:<sup>467</sup>

1. Keanggotaan yang bersifat terbuka dan sukarela;
2. Pengelolaan yang demokratis;
3. Partisipasi anggota dalam ekonomi;
4. Kebebasan dan otonomi;
5. Pengembangan pendidikan, pelatihan, dan informasi.

---

Konstitusi, Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 bertentangan dengan UUD 1945, dan menjadi tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat setelah putusan tersebut dibacakan. Sehingga untuk menghindari kekosongan hukum, Majelis Hakim Konstitusi menyatakan bahwa Undang-Undang No. 25 Tahun 1992 tentang Perkoperasian berlaku kembali untuk sementara waktu sampai dengan terbentuknya undang-undang yang baru.

<sup>466</sup> Pasal 2 Jo. Pasal 3 Jo. Pasal 4 Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian.

<sup>467</sup> Hendar dan Kusnadi, *Ekonomi Koperasi*, (Jakarta : Lembaga Penerbit FE-UI, 2005), hal. 18-23.



Di Indonesia sendiri telah dibuat Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian (dahulu Undang-Undang No. 25 Tahun 1992), Pasal 6 ayat (1), menyatakan bahwa:

Koperasi melaksanakan prinsip koperasi yang meliputi:

- a. Keanggotaan koperasi bersifat sukarela dan terbuka;
- b. Pengawasan oleh anggota diselenggarakan secara demokratis;
- c. Anggota berpartisipasi aktif dalam kegiatan ekonomi koperasi;
- d. Koperasi merupakan badan usaha swadaya yang otonom dan independen;
- e. Koperasi menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan bagi anggota, pengawas, pengurus, dan karyawannya, serta memberikan informasi kepada masyarakat tentang jati diri, kegiatan, dan kemanfaatan koperasi;
- f. Koperasi melayani anggotanya secara prima dan memperkuat gerakan koperasi, dengan bekerja sama melalui kegiatan pada tingkat lokal, regional, dan internasional; dan
- g. Koperasi bekerja untuk pembangunan berkelanjutan bagi lingkungan dan masyarakatnya melalui kebijakan yang disepakati oleh Anggota.

Dengan demikian, koperasi dapat dibuat oleh perusahaan melalui CSR dengan menerapkan GCG terhadap perusahaan itu sendiri dan koperasi tersebut. Koperasi penting dibuat oleh perusahaan untuk menyejahterakan anggotanya yang notabene adalah tenaga kerja pada perusahaan tersebut.

Sebagai contoh koperasi milik perusahaan yang sukses di Indonesia, sebagai berikut:

1. Koperasi Karyawan Indosat (Kopindosat);

Sukses Koperasi Karyawan Indosat (Kopindosat). Berdiri pada 15 Agustus 1984, dengan jumlah anggota sebanyak  $\pm$  800 orang dengan

modal awal dari iuran anggota yang berasal dari alokasi bonus karyawan. Berdasarkan Surat Keputusan Kantor Wilayah Departemen Koperasi DKI Jakarta No. 111/BLK/1984 tertanggal 30 November 1984 tentang Pengesahan Koperasi Sebagai Badan Hukum. Pada tanggal 2 Maret 2004, terjadi penggabungan (amalgamasi) antara Kopindosat dengan Koperasi Antariksa yang merupakan Koperasi Pegawai PT. Satelindo, seiring dengan proses merger PT. Satelindo dengan PT. Indosat, Tbk. Melalui penggabungan tersebut, jumlah anggota Kopindosat bertambah menjadi  $\pm$  4.000 orang".<sup>468</sup>

## 2. Koperasi Binaan Sinarmas Group

PT. Bank Mandiri, Tbk., menjalin kerja sama dengan empat koperasi binaan Sinarmas Group, dengan mengucurkan kredit sebesar Rp 189 miliar. Hal ini sebagai langkah bisnis Bank Mandiri dalam mempertegas komitmen persero dalam unit *business banking* dan menyejahterakan petani kelapa sawit di Indonesia.

Sektor kelapa sawit merupakan sektor yang tetap memiliki prospek yang tetap menguntungkan. Karenanya, dengan kerja sama diharapkan dapat membantu para petani. Empat koperasi binaan Sinarmas Group diberi kredit oleh Bank Mandiri, di antaranya adalah Kopsa Mitra Puyang Gana mitra binaan PT. Paramitra Internusa Pratama, yang mendapat kucuran dana senilai Rp56,816 miliar, yang digunakan untuk pembangunan kebun kelapa sawit seluas 1.024 ha.

Lalu, Kopsa Mitra Bintang Moga mitra binaan PT. Persada Graha Mandiri, mendapatkan dana senilai Rp59,496 miliar, yang digunakan untuk pembangunan kebun kelapa sawit seluas 1.062 ha.

Selain itu, Kopsa Mitra Cipta Sejahtera mitra binaan PT. Kartika Prima Cipta, mendapatkan dana senilai Rp51,885 miliar, yang dipergunakan untuk pembangunan kebun kelapa sawit seluas 936 ha.

---

<sup>468</sup> Website Resmi Kopindosat, "Selayang Pandang", <http://www.kopindosat.co.id/>, diakses pada 30 Desember 2014.

Lalu Kopsa Reantakam mitra binaan PT. Sawitkarya Manunggal senilai Rp21,088 miliar, yang digunakan untuk pembangunan kebun kelapa sawit seluas 400 ha.

Totalnya untuk 1.700 petani dan seluas 3.422 ha yang akan ditanam. Permasalahan dalam koperasi kelapa sawit ini sebenarnya tidak terletak pada komposisi bisnis yang ada, namun berada pada nonbisnis. Karenanya, dengan menjaga kekompakan dan mematuhi aturan yang ada, serta dengan adanya hubungan baik antara perusahaan inti dan antar-koperasi, maka kucuran kredit dari Bank Mandiri akan bisa terealisasi dengan baik.<sup>469</sup>

### 3. Koperasi Karya Usaha Mandiri

Karya Usaha Mandiri adalah lembaga pembiayaan mikro untuk rumah tangga miskin yang dibangun atas ikatan batih, prinsip bersaudara dan kekeluargaan, serta tanpa kegalakan.

Usaha Koperasi Karya Usaha Mandiri ini dijelaskan telah berumur 21 tahun, yang pertama kali dibuat di Kecamatan Nanggung, Desa Curug Bitung, Kabupaten Bogor pada bulan Oktober 1989. Dulu mempunyai 10 orang pekerja dengan modal hanya Rp375 ribu.

Dalam proses memajukan koperasi memang butuh perjuangan. Tidak mudah meyakinkan orang untuk meminjamkan uang, dan terkadang orang berpikir ada unsur kepentingan di sana. Prosesnya ada semacam perjuangan, unsur SARA muncul waktu itu, orang menanyakan apa iya sih meminjami uang tidak punya kepentingan?

Setelah menekuni dan melalui proses tersebut, usaha Koperasi Karya Usaha Mandiri mulai berkembang. Simpanannya pada tahun 1990 sudah mencapai Rp3,2 juta di mana sebelumnya tahun 1989 hanya bermodal Rp375 ribu. Sekarang, aset koperasi berkisar Rp14,5 miliar dengan 5 lima cabang yaitu Nanggung sebagai pusat, Cihampea,

---

<sup>469</sup> Majalah Infobanknews, "Mandiri Kucurkan Rp. 189 miliar untuk 4 Koperasi Binaan Sinarmas Group", diterbitkan Kamis, 01 Maret 2012.

Parung Panjang, Cijeruk, Bojong Gede. Dan dengan Rp45 miliar yang pernah diputar, posisi terakhir sekitar 16 binaan, di 19 Kecamatan dan 143 Desa.<sup>470</sup>

4. Beberapa Koperasi di Kabupaten Malang:
  - a. KUD Karangploso
  - b. Koperasi SAE Pujon
  - c. KUD Kepanjen
  - d. Koperasi Agro Niaga (KAN) Jabung.

Koperasi-koperasi tersebut sudah berumur di atas 30 tahun, namun sampai sekarang masih tetap eksis melayani anggota. Situasi ini sungguh berbeda dengan kisah koperasi-koperasi yang banyak gulung tikar atau sekadar papan nama di Indonesia.

KUD Karangploso memiliki beberapa unit usaha seperti Unit Sapi Perah sebagai "core business", Unit Simpan–Pinjam, Unit Pertanian di mana mengembangkan program lahan pertanian tebu. Unit *Rice Milling Unit* (RMU). Koperasi ini dikelola secara profesional dalam hal melayani anggota. Koperasi ini didirikan tahun 1981 terus berusaha mengembangkan unit-unit usaha baru yang bisa meningkatkan kapasitas koperasi.

Koperasi SAE Pujon, koperasi ini pernah menjadi koperasi terbesar di Indonesia. Unit usaha Utama koperasi ini adalah Unit Sapi Perah, Koperasi ini kini telah berumur 50 tahun dengan anggota lebih dari 8000 dan asetnya lebih dari 100 miliar. Koperasi ini memiliki beberapa unit usaha seperti Unit Sapi perah, Simpan Pinjam, Pertanian hingga unit pertokoan.

Koperasi ini mendapatkan berbagai penghargaan atas profesionalismenya dalam melayani anggota. Koperasi yang awalnya hanya memiliki anggota 23 orang pada tahun 1960-an, kini tumbuh menjadi

---

<sup>470</sup> Website Resmi Koperasi Karya Usaha Mandiri, "Sejarah", diakses pada Selasa, 30 Desember 2014.

kekuatan ekonomi yang sangat membantu perekonomian masyarakat, khususnya di Kecamatan Pujon.

Setiap pagi dan sore terlihat para peternak menyetorkan susu ke koperasi. Dalam sehari setidaknya minimal ada 100 ton susu yang diproduksi. Koperasi ini bekerja sama dengan Nestle. Susu yang diproduksi oleh peternak disetor ke koperasi, lalu diangkut menuju perusahaan Nestle. Masalah utama yang dihadapi koperasi sekarang ini adalah mahalnya pakan ternak yang membuat ongkos produksi susu semakin besar. Tentunya tidak mudah menyelesaikan masalah ini, mengingat banyak sekali faktor penyebab mahalnya pakan ternak. Mulai dari persoalan lahan hingga kebijakan impor susu yang membuat harga susu domestik harus bersaing.<sup>471</sup>

#### 5. Koperasi Unit Desa Bhirawa Bhakti (binaan PT. Asian Agri)

KUD Bhirawa Bhakti terletak di Desa Buana Bhakti, Kecamatan Kerinci Kanan, Kabupaten Siak yang diketuai oleh Sunarto. Sejak didirikan 1991 lalu, kini KUD tersebut telah berhasil merangkul 500 anggota. Bahkan, prestasi yang dicatat KUD yang satu ini cukup fantastis. Perkembangan KUD ini dalam mengembangkan perkebunan kelapa sawit plasma juga patut diacungi jempol. Bagaimana tidak, KUD satu ini berhasil mencatat aset bersih pada tahun lalu sebesar Rp8 miliar. Sementara dari hasil iuran petani sawit yang tergabung di KUD ini juga tercatat aset sebesar Rp4,5 miliar.

Selama berada di bawah pembinaan Asian Agri, kata Sunarto, para petani pir kelapa sawit banyak mendapatkan edukasi tentang tata cara pengembangan kelapa sawit unggul. Sampai saat ini KUD yang terdiri dari 20 kelompok tani di bawah pimpinannya ini, sudah memiliki 1.000 hektar lahan kelapa sawit yang terhampar di Kecamatan Kerinci Kanan. Tidak hanya berfokus pada mengembangkan produksi

---

<sup>471</sup> Mirna Usi Dia Mitha, "Sejarah Koperasi Susu 'SAE' Pujon dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Pujon 1962-2010", Jurnal Universitas Negeri Malang, Jurusan Sejarah Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang, 2012, hal. 7-10.

sawit unggul, Asian Agri juga terus mengembangkan pola kerja sama dengan kelompok tani dengan membentuk peternakan sapi. Pola kemitraan antara petani pir kelapa sawit dengan Asian Agri ini juga terbilang sukses.

Asian Agri merupakan satu-satunya perusahaan yang berkomitmen dalam memberikan insentif 4 % kepada petani yang menghasilkan kualitas buah sawit yang dianggap bagus. Di sisi lain, pemberian beasiswa kepada anak petani sawit juga dianggap sebagai satu prestasi yang tak bisa dianggap sepele.<sup>472</sup>

#### 6. Koperasi Pusaka 78 (binaan Chevron)

Koperasi PUSAKA 78, sebuah koperasi yang terbilang “hidup”. Koperasi PUSAKA 78 dibentuk pada tanggal 08 Juli 1978, dicetuskan oleh beberapa staf *accounting* yang saat itu bekerja di perusahaan migas bernama UNION (sekarang CHEVRON), dengan tujuan awal memenuhi segala kebutuhan para anggotanya. Setahun kemudian, tepatnya pada tanggal 9 Juni 1979, Koperasi PUSAKA 78 mendapat pengesahan dari Departemen Koperasi dengan nomor badan hukum 485/BH/15. Berawal dari jumlah anggota sebanyak 47 orang, dengan simpanan awal sebesar Rp1.000, koperasi yang sudah berjalan selama lebih dari 34 tahun tersebut, kini sudah beranggotakan 1.125 orang, dan mempunyai omset sekitar lebih dari 27 miliar (berdasarkan harta aktiva dan *passiva*), sebuah nilai omset yang fantastis bagi sebuah badan usaha berbentuk koperasi. Awalnya koperasi tersebut hanya beranggotakan karyawan UNION, namun karena pengelolaan manajemen yang tepat, akhirnya banyak mengundang minat dari pihak luar UNION untuk bergabung sebagai anggota. Beberapa kalangan tersebut berasal dari Instansi, swasta, dan beberapa perusahaan mi-

---

<sup>472</sup> C.H. Methane, et.al., “AD/ART Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga B2B Business to Business BMP Best Management Practice CDM Clean Development Mechanism CER Certified Emissions Reduction”, Best Management Practices in the Indonesian Palm Oil Industry, tanpa tahun.

gas, perusahaan *mining* (batubara) beserta para sub-kontraktornya. Selayaknya sebuah badan usaha yang berbentuk koperasi, maka pimpinan manajemen tertingginya disebut sebagai ketua umum, dan jabatan tersebut saat ini diisi oleh Bapak Ary Retmono, salah satu staf di CHEVRON. Setiap tahunnya Koperasi PUSAKA 78 melaksanakan Rapat Anggota Tahunan (RAT), yaitu pelaporan aktivitas selama setahun dengan menitikberatkan pada pencapaian proyeksi dan pembagian Sisa Hasil Usaha (SHU). Rapat tersebut biasanya dihadiri oleh beberapa tamu undangan yang terdiri dari Dinas Perindustrian Dagang dan Koperasi (DISPERINDAGKOP), Pemkot Balikpapan, beberapa perwakilan koperasi lain dan notaris, dan demi bisa menampung keseluruhan peserta rapat, maka tempat yang biasa digunakan adalah aula hotel atau auditorium.

Seiring perjalanan waktu, Koperasi PUSAKA 78 sudah memiliki 4 unit bidang usaha, yaitu Unit Simpan Pinjam, Unit Perniagaan dan Jasa, Unit Swalayan, dan 2 Unit Biro Perjalanan Wisata berstatus IATA *agent*. Yang di maksud IATA *agent* adalah, sebuah biro perjalanan yang diberi wewenang dalam hal reservasi dan *ticketing* internasional. Unit-unit tersebut berdiri sendiri, dalam artian berada di gedung yang terpisah dan bersifat permanen (tidak sewa). Tiap unit dipimpin oleh seorang manajer yang dipilih melalui seleksi pihak manajemen dan pengurus koperasi. Walaupun berbentuk koperasi, dalam hal pemenuhan hak dan kewajiban karyawannya yang berjumlah 68 orang, Koperasi PUSAKA 78 berpedoman pada Undang-Undang Ketenagakerjaan, seperti pembayaran upah berdasarkan standar UMR, pemberian seragam kerja, jaminan kesehatan (JAMSOSTEK). Setiap karyawan ada didaftarkan ke Dirjen Pajak, sehingga masing-masing karyawan mempunyai kartu NPWP. Bentuk sosialisasi dari itu semua tertuang di peraturan perusahaan yang dicetak dalam bentuk buku, kemudian didistribusikan kepada setiap karyawan, yang sebelumnya sudah mendapat pengesahan dari pihak dinas tenaga kerja kota Balikpapan, dengan tembusan kepada Walikota dan Kepala Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

Berdasarkan prestasi yang sudah dicapai dalam bidang pengembangan sebuah badan usaha berbentuk koperasi, maka tidak heran jika Departemen koperasi pusat memberikan penghargaan kepada Koperasi PUSAKA 78 sebagai koperasi terbaik se-Indonesia. Bahkan Koperasi PUSAKA 78 merupakan koperasi percontohan industri di Kalimantan Timur, khususnya kota Balikpapan, hingga tidak jarang, pihak manajemen menerima kunjungan studi banding dari luar kota, bahkan luar provinsi. Di samping itu, PUSAKA 78 dijadikan tujuan riset para akademisi di bidang Ekonomi.<sup>473</sup>

## 7. Koperasi Karyawan Tjiwi Kimia

Keunggulan dari Koperasi Karyawan (Kopkar) Tjiwi Kimia adalah pengelolaan yang baik dari pendiri dan pengurus koperasi tersebut. Kopkar Tjiwi Kimia merupakan sebuah koperasi yang mandiri dan profesional. Hal ini dibuktikan bahwa dalam pengelolannya, Kopkar Tjiwi Kimia mengangkat manajer sebagai operator di lapangan yang fokus dalam mengatur dan mengembangkan koperasi tersebut.

Selain itu Kopkar Tjiwi Kimia juga mengembangkan usahanya dalam bidang kesehatan, yaitu mendirikan rumah sakit tepat di seberang PT. Pabrik Kertas Tjiwi Kimia, yang dikhususkan untuk pengobatan karyawan dan keluarga serta masyarakat sekitar.

Pelayanan yang diberikan oleh Kopkar Tjiwi Kimia antara lain pelayanan koperasi kebutuhan rumah tangga dan lainnya melalui unit minimarket, pelayanan kesehatan dengan adanya rumah sakit, penyewaan mobil, distributor air minum kemasan dan tisu, apotek, simpan pinjam, BPR, hingga barang bekas.

Berdasarkan usaha dan kerja keras dari pendiri dan pengurus, Kopkar Tjiwi Kimia berhasil mendapatkan anugerah Koperasi Berprestasi Terbaik Tingkat Nasional yang disampaikan Presiden Susilo Bambang Yudhoyono saat HUT Koperasi ke-60 di Bali pada 2007.<sup>474</sup>

---

<sup>473</sup> Harian Kompas, "Potret Koperasi Beromset 27M", diterbitkan Selasa, 29 Mei 2012.

<sup>474</sup> Harian Bisnis Indonesia, "Kopkar Tjiwi Kimia: Bukukan Omset Rp60 miliar", diterbitkan Kamis, 8 November 2012.



Oleh karena itu, berdasarkan contoh-contoh koperasi karyawan yang sukses di Indonesia tersebut, maka tenaga kerja pada suatu perusahaan harus sejahtera karena tenaga kerja berhak atas penghidupan yang layak. Tenaga kerja harus meningkatkan statusnya dari pekerja menjadi pemilik perusahaan. Pengusaha dalam mengelola perusahaan harus terbuka agar perusahaan dapat maju dan berkembang karena keterbukaan adalah salah satu prinsip dari GCG. Selain itu juga, dengan menerapkan prinsip keterbukaan sebagai salah satu prinsip GCG, perusahaan dapat menerapkan prinsip akuntabilitas karena setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan perusahaan harus dapat dipertanggungjawabkan. Untuk lebih lanjutnya mengenai hal-hal tersebut, dapat diuraikan di bawah ini:

### **1. Hak Tenaga Kerja Atas Pekerjaan dan Penghidupan yang Layak**

Tuhan menciptakan manusia sebagai makhluk yang paling sempurna. Manusia memiliki akal serta harkat dan martabat yang membedakannya dari makhluk lain. Nilai-nilai, harkat, derajat, dan martabat yang dimiliki oleh manusia harus dijunjung tinggi dan dilindungi. Dengan demikian, hak-hak yang dimiliki oleh setiap manusia pun dapat terlindungi juga. Hak yang dimiliki oleh manusia disebut Hak Asasi Manusia. Menurut Pasal 1 angka 1 Undang-Undang No. 39 Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia dan Undang-Undang No. 26 Tahun 2000 tentang Pengadilan Hak Asasi Manusia, menyatakan bahwa:

“Hak Asasi Manusia (HAM) adalah seperangkat hak yang melekat pada hakikat dan keberadaan manusia sebagai makhluk Tuhan Yang Maha Kuasa dan merupakan anugerah-Nya yang wajib dihormati, dijunjung tinggi, dan dilindungi oleh negara, hukum, pemerintah, dan setiap orang, demi kehormatan serta perlindungan harkat dan martabat manusia”.

Dari penjelasan di atas, tentu sudah menjadi keharusan bahwa setiap orang harus memperlakukan sesamanya sesuai hak asasi manusia yang dimiliki. Namun, dalam kehidupan sehari-hari, terus saja ditemui

berbagai perbuatan yang melanggar hak asasi orang lain, baik itu yang dilihat secara langsung, maupun yang disaksikan melalui media cetak dan elektronik.

Begitu juga dengan perusahaan, antara pemilik perusahaan dan karyawan harus saling menghormati. Hormat-menghormati karena sesama manusia memiliki Hak Asasi Manusia (HAM) sebagai hak dasar yang dimiliki dari Tuhan.

Pasal 27 ayat (2) UUD 1945, menyebutkan bahwa: "Tiap-tiap Warga Negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Ayat ini memuat pengakuan dan jaminan bagi semua orang untuk mendapatkan pekerjaan dan mencapai tingkat kehidupan yang layak bagi kemanusiaan.

Di Indonesia, tidak ada larangan bagi setiap orang untuk bekerja, dari yang ingin menjadi karyawan kantor/pabrik, guru, dokter, sampai jadi presiden juga semua diperbolehkan. Tetapi hak untuk mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak sering kurang mendapat perhatian ataupun dikesampingkan. Keserakahan manusia adalah menjadi salah satu faktornya. Manusia masih banyak yang melakukan praktik nepotisme dalam mencari pekerjaan. Contohnya dalam hal lowongan pekerjaan, orang yang diterima bekerja masih didominasi oleh keluarga orang-orang yang telah bekerja di suatu perusahaan. Lalu, untuk mencari pekerjaan masih menggunakan "sogokan" sejumlah uang agar bisa diterima. Masih banyak manusia yang demi menuntut haknya/memenuhi keinginannya, lantas ia menghalalkan segala cara. Mereka tentu saja tidak memikirkan hak-hak orang lain (hak para pencari kerja lainnya) dalam melakukan hal tersebut. Dengan lapangan kerja yang terbatas, maka tentu saja lapangan kerja yang tersedia tidak dapat menampung banyaknya angkatan kerja yang ingin mendapatkan pekerjaan. Oleh karena itu, bukan tidak mungkin akan terjadi pengangguran di mana-mana. Padahal orang harus bekerja untuk bisa hidup sejahtera lahir dan batin.

Rendahnya upah tenaga kerja juga menjadi masalah di Indonesia. Para buruhlah yang terutama mengalami ketidakadilan ini. Mereka sudah bekerja sangat keras, tetapi upah yang didapat sangatlah minim. Pasal 23 ayat (3) Deklarasi Universal HAM PBB menyatakan bahwa: "Setiap orang yang bekerja berhak atas pengupahan yang adil dan baik yang menguntungkan yang memberikan jaminan kehidupan bermartabat baik untuk dirinya sendiri maupun keluarga dan jika perlu ditambah dengan perlindungan sosial lainnya". Jadi, sangatlah tidak pantas jika upah buruh masih di bawah rata-rata. Para buruh juga manusia yang mempunyai kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi. Belum lagi, urusan BBM yang naik terus sehingga membuat kebutuhan hidup akan bahan pokok menjadi melambung.

Harga-harga kebutuhan pokok yang melambung ini membuat buruh menginginkan upahnya ditingkatkan, maka banyak terjadi demo buruh di mana-mana.

Masalah lainnya adalah mengenai perlindungan terhadap tenaga kerja. Kekerasan terhadap Tenaga Kerja Indonesia (TKI) sudah sangat sering terjadi. Biasanya yang sering mengalami ini adalah para Tenaga Kerja Wanita (TKW) yang bekerja sebagai pembantu rumah tangga di luar negeri. Sebagai contoh:

Erwiana Sulistyaningsih, yang menjadi korban penganiayaan majikannya saat ia bekerja di Hongkong. Dalam bekerja sehari-hari, Erwiana selalu mendapat perlakuan yang tidak baik dari majikannya. Dia dipukuli oleh majikannya selama 8 bulan, dan dia diancam untuk tidak bicara kepada orang Indonesia ataupun lapor kepada polisi tentang kejadian tersebut. dia juga kurang makan dan kurang tidur. Saat pulang ke Indonesia, kondisinya sangat lemah, kurus, kakinya penuh luka, dan lebam di beberapa tempat. Belum lagi ketakutan dan rasa trauma terhadap apa yang dialaminya".<sup>475</sup>

---

<sup>475</sup> Majalah Tempo, "Disiksa, TKI Erwiana Alami Trauma Kepala", diterbitkan Sabtu, 18 Januari 2014.

Hak untuk mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak penting untuk dijamin perlindungannya karena setiap orang berhak atas kesejahteraan. Dalam KBBI, "sejahtera" didefinisikan dengan aman, sentosa, dan makmur; selamat (terlepas dari segala macam gangguan). Kesejahteraan masyarakat merupakan tolok ukur maju–tidaknya suatu negara. Dengan mendapat suatu pekerjaan, maka setiap orang dapat memenuhi kebutuhannya. Dengan semua kebutuhan terpenuhi, baik kebutuhan lahir maupun batin, maka dapat dikatakan orang itu hidup sejahtera. Tentu saja semua orang ingin hidup sejahtera.

Selain itu, dengan adanya jaminan atas hak ini, maka tenaga kerja akan merasa terlindungi hak-haknya. Mereka tidak akan merasa khawatir lagi dalam melakukan pekerjaannya, karena mereka telah dilindungi oleh hukum yang berlaku.

Agar semua permasalahan mengenai ketenagakerjaan dan permasalahan tentang penghidupan yang layak bagi tenaga kerja Indonesia dapat dikurangi, maka ada beberapa langkah yang dapat dilakukan:

1. Memperbaiki sistem pengelolaan negara, dengan membuat masyarakat sejahtera, secara tidak langsung tenaga kerja akan sejahtera. Beras murah, minyak murah, bahan pokok murah, akan membuat tenaga kerja tenang dalam bekerja sehingga membuat *output* yang dihasilkan oleh perusahaan meningkat;
2. Pemerintah membuka lapangan kerja yang seluas-luasnya, agar pengangguran dapat dikurangi. Dengan berkurangnya pengangguran maka kesejahteraan juga akan meningkat;
3. Pemerintah melakukan pelatihan keterampilan, termasuk kemampuan berbahasa asing, sebelum para tenaga kerja itu dikirim ke luar negeri. Serta menghentikan agen-agen ilegal pengiriman tenaga kerja ke luar negeri, biasanya agen-agen tersebut memberikan jaminan terhadap para tenaga kerja;

4. Pemerintah mengeluarkan suatu aturan seperti Peraturan Pemerintah sebagai perintah dari Pasal 74 Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas agar CSR dapat dilaksanakan secara internal, dan perusahaan dipaksa untuk membuat suatu koperasi perusahaan agar meningkatkan kesejahteraan anggotanya yang notabene adalah tenaga kerja itu sendiri.

Tidak hanya negara saja yang bertanggung jawab dan menjamin perlindungan terhadap tenaga kerja, tetapi semua elemen juga dapat berperan untuk itu. Hal kecil dapat membuat perubahan yang besar.

## 2. Peningkatan Status dari Pekerja Menjadi Pemilik

Sebagai bagian dari komunitas dunia, manajemen usaha perusahaan di Indonesia tidak terlepas dari pengaruh praktik manajemen yang ada di negara lain, khususnya negara-negara yang telah maju perkembangan manajemen usahanya. Salah satu praktik tersebut adalah diperkenalkannya suatu program manajemen Sumber Daya Manusia berupa program kepemilikan saham perusahaan di mana karyawan tersebut bekerja. Hal ini merupakan salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja melalui pengelolaan perusahaan yang menerapkan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG). Program tersebut dikenal dengan nama Program Kepemilikan Saham oleh Karyawan (*Employee Stock Ownership Program* – ESOP).<sup>476</sup>

Sejarah pertumbuhan ESOP dapat ditelusuri sampai dengan lebih dari 50 tahun silam di Amerika. Sebelum diperkenalkannya ESOP, seP

---

<sup>476</sup> Agus Saptarina, et.al., “Studi Tentang Penerapan ESOP (Employee Stock Ownership Plan) Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia”, Tim Studi Penerapan ESOP Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia, Departemen Keuangan RI, Badan Pengawas Pasar Modal Proyek Peningkatan Efisiensi Pasar Modal, 2002, hal. 3.

bagian besar perusahaan di negara tersebut semata-mata dikelola untuk kepentingan pemilik modal atau pemegang saham. Hal ini sesuai dengan sistem ekonomi kapitalis yang menganut paham individualisme sehingga pemegang saham selaku pemilik perusahaan dapat bertindak sesuai dengan keinginannya dalam pengelolaan perusahaan. Dalam sistem ekonomi ini, karyawan hanya dikelompokkan sebagai salah satu faktor produksi. Untuk itu, pihak perusahaan menganggap telah memberikan hak yang memadai kepada karyawannya apabila karyawan tersebut telah diberikan gaji atau balas jasa yang memadai.

Pada tahun 1950-an, seorang ahli hukum yang juga *investment banker* bernama Louis Kelso mempunyai gagasan bahwa sistem kapitalis akan menjadi lebih kuat apabila karyawan diikutsertakan dalam kepemilikan saham perusahaan.<sup>477</sup> Dengan demikian, hubungan hukum antara karyawan dengan perusahaan tidak terbatas pada hubungan industrial, melainkan karyawan juga sekaligus sebagai pemilik perusahaan. Sarana yang digunakan untuk memberikan kesempatan berpartisipasi dalam kepemilikan saham perusahaan adalah melalui program ESOP. Saat diperkenalkan, hanya beberapa perusahaan yang tertarik untuk melaksanakan gagasan Kelso tersebut. Hal ini karena belum adanya ketentuan yang memberikan kemudahan serta manfaat (*benefit*) tertentu terhadap perusahaan yang bermaksud melaksanakan program ESOP.<sup>478</sup>

Untuk mendorong pertumbuhan ESOP, pada tahun 1974, Kelso mengusulkan kepada Senator Russell Long, Ketua *The Tax Senate Finance Committee*, untuk secara tegas merumuskan dalam peraturan perundang-undangan tentang pemberian kemudahan serta fasilitas terhadap pelaksanaan Program ESOP. Hal ini mendapat tanggapan positif dari Se-

---

<sup>477</sup> Ron Bernstein, David Binss, Marshal Hyman, Martin Staubus, "*Designing an Employee Stock Option Plan : A Practical Approach for the Entrepreneurial Company*", Foundation for Enterprise Development La Jolla, California, 2001, dalam *Ibid.*, hal. 17.

<sup>478</sup> Agus Saptarina, et.al., *Ibid.*, hal. 18.

nat dengan diundangkannya *The Employee Retirement Income Security Act 1974* (ERISA). Selanjutnya, ESOP juga telah diatur dalam *The Tax Act of 1984* dan 1986.<sup>479</sup>

Dalam perkembangan selanjutnya, terdapat beberapa pendekatan yang tersedia bagi perusahaan dalam rangka ESOP. Penggunaan masing-masing pendekatan didasari oleh kebutuhan dari masing-masing perusahaan, dan setiap pendekatan tersebut memiliki ketentuan khusus.<sup>480</sup>

a. Pemberian Saham (*Stock Grants*)

“Pendekatan paling sederhana adalah suatu perusahaan dapat menghibahkan saham perusahaan kepada karyawan-karyawan yang dipilih. Sering kali, hal ini dilakukan sebagai suatu bentuk kompensasi bonus sebagai penghargaan kepada karyawan atas kinerja yang tinggi, untuk mengenalkan pentingnya seorang karyawan kunci, atau sistem penggajian baru di suatu organisasi. Hibah ini dapat berupa tanpa pembatasan (*non-restricted*) atau dengan pembatasan (*restricted*). Pemberian saham tanpa pembatasan adalah satu pemberian penghargaan berupa saham, biasanya diberikan kepada karyawan kunci untuk mencapai tujuan keuangan atau tujuan strategis.<sup>481</sup>

Penghargaan ini mirip dengan suatu bonus kas tradisional, tetapi penghargaannya dalam bentuk saham. Pemberian saham dengan pembatasan adalah suatu penghargaan yang terikat dengan syarat-syarat yang harus dipenuhi karyawan. Pembatasan yang paling umum adalah suatu jadwal tunggu berdasarkan waktu yang mengharuskan karyawan untuk tetap di perusahaan selama jangka waktu tertentu sebelum kepemilikan atas seluruh sahamnya ditransfer. Pengunduran diri atau pemutusan hubungan kerja karyawan sebelum memenuhi ketentuan tersebut akan berakibat pada hilangnya hak atas pemberian

---

<sup>479</sup> *Ibid.*, hal. 18.

<sup>480</sup> *Ibid.*, hal. 18.

<sup>481</sup> Tomy Wiratma, et.al., “Analisis Pengaruh ESOP (*Employee Stock Ownership Program*) Terhadap Kinerja Perusahaan di Bursa Efek Indonesia”, *Jurnal Prestasi* Vol. 6, No. 1, Juni 2010, hal. 125.

saham yang belum terlewati masa tunggunya dan akan dikembalikan kepada perusahaan.<sup>482</sup>

Bentuk *Stock Grant* memiliki kelebihan, antara lain:<sup>483</sup>

- 1) *Stock Grant* dapat menjadi suatu alat retensi karyawan yang efektif;
- 2) *Stock Grant* merupakan program yang sederhana untuk diimplementasikan dan mudah dipahami oleh karyawan;
- 3) Program ini memberikan suatu cara bagi perusahaan untuk membayar insentif yang terkait dengan kinerja tanpa menggunakan sumber daya khas; dan
- 4) Memberikan karyawan suatu partisipasi modal di perusahaan.

Sementara itu, kelemahan *Stock Grant* ini di antaranya:<sup>484</sup>

- 1) Memberikan hak suara kepada karyawan;
- 2) Selama tidak diharuskan menginvestasikan kas pribadi, karyawan mungkin tidak merasakan kepemilikan yang sebenarnya;
- 3) Dapat menyebabkan masalah arus kas bagi karyawan sebagai akibat dari konsekuensi pajak dari penerimaan *stock grant*; dan
- 4) Mengakibatkan pengakuan beban kompensasi bagi perusahaan.

b. Program Pembelian Saham Oleh Karyawan (*Direct Employee Stock Purchase Plans*);

Program pembelian saham oleh karyawan memungkinkan karyawan membeli saham perusahaan dengan persyaratan yang menguntungkan keputusan karyawan untuk membeli saham yang tersedia untuknya adalah sukarela. Dengan program ini karyawan dapat membayar

---

<sup>482</sup> *Ibid.*, hal. 126.

<sup>483</sup> *Ibid.*, hal. 126.

<sup>484</sup> *Ibid.*, hal. 126.



sahamnya melalui pemotongan gaji. Karena karyawan diharuskan membayar *up front* (di muka) atas saham yang mereka beli, suatu program pembelian saham oleh karyawan secara umum tidak menghasilkan tingkat partisipasi yang tinggi (biasanya kurang dari 25% dari karyawan yang memenuhi syarat), juga tidak akan mengubah ekuitas perusahaan dalam jumlah besar kepada tenaga kerjanya (bila dibandingkan dengan program kepemilikan saham lainnya).<sup>485</sup>

Karena karyawan menginvestasikan uangnya sendiri ketika mereka memperoleh saham melalui suatu *direct purchase plan*, perusahaan harus memastikan bahwa saham yang ditawarkan termasuk dalam kualifikasi untuk pengecualian dari ketentuan registrasi (pernyataan pendaftaran). Pengecualian tersebut secara umum tersedia untuk penjualan yang dibatasi kepada karyawan.<sup>486</sup>

Bentuk ini memiliki kelebihan, antara lain:<sup>487</sup>

- 1) Program ini meningkatkan modal perusahaan;
- 2) Program ini relatif sederhana untuk dibuat dan mudah bagi karyawan untuk memahaminya; dan
- 3) Program ini mengembangkan jiwa investasi para karyawan.

Sementara itu, kelemahannya:<sup>488</sup>

- 1) Biaya investasi dapat menghambat karyawan untuk berpartisipasi;
- 2) Ketentuan pernyataan pendaftaran mungkin merupakan suatu pokok persoalan bagi perusahaan tertutup; dan
- 3) Program ini mengharuskan dibentuknya struktur administrasi untuk mengumpulkan dana, membeli saham, dan *monitoring* ketaatan dengan peraturan yang sesuai.

---

<sup>485</sup> *Ibid.*, hal. 126.

<sup>486</sup> *Ibid.*, hal. 126.

<sup>487</sup> *Ibid.*, hal. 126-127.

<sup>488</sup> *Ibid.*, hal. 127.

c. Program Opsi Saham (*Stock Option Plans*);

Dalam program opsi saham, suatu perusahaan memberikan kepada karyawan secara perorangan hak kontraktual, atau opsi, untuk membeli suatu jumlah tertentu atas saham perusahaan sepanjang periode waktu tertentu, membayar dengan harga yang ditetapkan pada saat tanggal pemberian. Periode waktu tertentu tersebut biasanya antara 5 sampai 10 tahun, dimulai dari tanggal pemberian dan harganya biasanya sama dengan harga pasar wajar saham pada saat pemberian. Konsep di balik opsi ini adalah bahwa jika harga saham perusahaan meningkat dalam tahun-tahun setelah pemberian, karyawan mendapatkan keuntungan dengan membeli saham pada harga lebih rendah, yaitu harga yang berlaku pada waktu pemberian dan kemudian menjualnya dengan harga yang lebih tinggi, setelah harga meningkat.<sup>489</sup>

Nilai suatu opsi saham bagi karyawan sifatnya terkait pada kinerja perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan dapat mengaitkan pemberian opsi kepada kinerja kelompok atau individual dalam berbagai cara. Sebagaimana dengan bonus kas, perusahaan bebas untuk memutuskan kepada siapa mereka akan memberikan opsi dan berapa banyaknya opsi yang akan mereka berikan kepada masing-masing individu. Pada masa lalu, perusahaan biasanya membatasi pemberian opsi saham hanya kepada manajemen, dan pada beberapa perusahaan, program opsi saham masih menggunakan cara tersebut. Namun demikian, kini terdapat kecenderungan (peningkatan) bahwa perusahaan-perusahaan memberikan opsi saham lebih jauh ke dalam organisasinya, sering kali melibatkan seluruh karyawan.<sup>490</sup>

Opsi dapat menjadi suatu motivator yang lebih efektif dibandingkan suatu bonus kas, karena tidak seperti kas, opsi terus-menerus berlaku sebagai suatu insentif yang baik bagi karyawan setelah mereka diberikan opsi, karena nilai sebenarnya akan ditentukan dengan kinerja

---

<sup>489</sup> *Ibid.*, hal. 127.

<sup>490</sup> *Ibid.*, hal. 127.

perusahaan di masa yang akan datang. Pelaporan atas opsi saham dalam laporan keuangan, satu dari pertimbangan utama pemberian opsi saham kepada karyawan, adalah dalam banyak kasus perusahaan bebas dari segi pelaporan keuangan. Suatu perusahaan harus mengakui beban kompensasi atas nilai estimasi opsi hanya dalam situasi tertentu. Ini termasuk jenis opsi dengan jumlah saham atau harga pelaksanaan tidak diketahui atau kontingen dengan kejadian yang akan datang. Transaksi opsi lainnya yang akan mengharuskan perusahaan untuk mengakui beban:<sup>491</sup>

- 1) Jika opsi diberikan pada harga diskon dari harga pasar wajar;
- 2) Jika ketentuan *vesting* didasarkan semata-mata hanya untuk mencapai tujuan kinerja;
- 3) Jika harga opsi saham diterbitkan kepada non-karyawan;
- 4) Jika modifikasi dibuat untuk program opsi saham, termasuk perpanjangan, pembaruan, dan modifikasi yang akan mengurangi harga pelaksanaan atau meningkatkan jumlah saham atas opsi;
- 5) Jika harga opsi diubah, atau opsi dibatalkan dan diterbitkan kembali, untuk mengurangi harga pelaksanaan; dan
- 6) Jika opsi diberikan kepada karyawan yang bekerja di perusahaan afiliasi yang tidak dimiliki secara mayoritas oleh perusahaan yang memberikan opsi.

Dalam hal perusahaan tidak harus mengakui beban, perusahaan harus melaporkan nilai opsi pada saat menyiapkan laporan keuangan dengan menggunakan suatu model penilaian opsi (misalnya: *Black Scholes*) untuk mengestimasi akibat dari setiap opsi yang masih beredar pada laba bersih dan laba per saham. Informasi ini harus diungkapkan dalam catatan atas laporan keuangan.<sup>492</sup>

---

<sup>491</sup> *Ibid.*, hal. 127-128.

<sup>492</sup> *Ibid.*, hal. 128.

Bentuk ini memiliki kelebihan, antara lain:<sup>493</sup>

- 1) Opsi saham mengaitkan imbalan kepada karyawan dengan keberhasilan yang akan datang karena opsi tersebut hanya menjadi bernilai jika harga saham perusahaan meningkat;
- 2) Opsi dapat menjadi alat yang efektif untuk mempertahankan karyawan jika dikaitkan dengan jadwal waktu tunggu;
- 3) Dari sudut pandang akuntansi, opsi secara umum tidak dipertimbangkan sebagai beban pada buku perusahaan.

Sementara itu kelemahannya adalah<sup>494</sup>

- 1) Karena kompleksitasnya, opsi saham dapat sulit dimengerti oleh karyawan;
- 2) Kas keluar yang diperlukan pada saat pelaksanaan, dapat dipandang sebagai suatu hal yang negatif oleh karyawan; dan
- 3) Jika harga saham turun secara substansial di bawah harga pelaksanaan, opsi tersebut tidak memberikan insentif keuangan bagi karyawan.

d. *Employee Stock Ownership Plans* (ESOPs)

ESOPs merupakan suatu jenis program pensiun yang dirancang untuk menerima kontribusi perusahaan pada suatu pengelola dana (*fund*) yang akan melakukan investasi pada saham perusahaan untuk kepentingan karyawan. Pendekatan ini merupakan program kepemilikan saham oleh karyawan yang diformulasikan oleh Kelso dalam Tim Studi Penerapan ESOP.<sup>495</sup>

ESOPs *non leveraged* dirancang untuk investasi, terutama dalam saham perusahaan yang mendukungnya. Dengan satu ESOPs *non leveraged*, perusahaan membuat suatu kontribusi kepada suatu akun *Trust* setiap tahun atas nama masing-masing karyawan, kebanyakan perusahaan akan mengontribusi ke suatu program pensiun. Kontribusi tersebut dapat dibuat dalam bentuk saham (yang memperbaiki arus

---

<sup>493</sup> *Ibid.*, hal. 128.

<sup>494</sup> *Ibid.*, hal. 128.

<sup>495</sup> *Ibid.*, hal. 128.

kas perusahaan karena tidak memerlukan pengeluaran), atau dapat juga berbentuk kas yang kemudian digunakan oleh *Trust* untuk membeli saham perusahaan.<sup>496</sup>

Saham yang diperoleh dengan program ini dialokasikan kepada akun-akun perorangan yang dikelola untuk masing-masing karyawan yang berpartisipasi. Para karyawan menerima saldo akun mereka setelah pensiun atau pemberhentian oleh perusahaan. Pada perusahaan yang tidak berencana untuk *go public* atau akan diakuisisi oleh seorang Penawar, *leveraged* ESOPs telah menjadi sarana ekuitas yang digunakan secara meluas. Program ini dapat digunakan oleh pemilik perusahaan sebagai suatu strategi keluar, memungkinkan untuk menjual sahamnya kepada sekelompok karyawan sebesar nilai pasar wajar penuhnya. ESOPs mendanai pembelian dengan melalui suatu pinjaman, yang dijamin oleh perusahaan.<sup>497</sup>

Secara singkat digambarkan suatu jenis *Leveraged* ESOPs bekerja dalam empat tahap, sebagai berikut:<sup>498</sup>

- 1) Nilai pasar wajar saham pemilik ditentukan melalui jasa seorang profesional, konsultan penilai independen;
- 2) Perusahaan membentuk suatu ESOPs, yang meliputi pembentukan suatu *Trust* yang akan memegang saham yang akan dibeli oleh para karyawan. Orang atau institusi yang ditunjuk oleh perusahaan akan bertindak sebagai *trustee*;
- 3) *Trustee* meminjam uang dari sebuah bank atau kreditur lainnya, menggunakan kredit perusahaan sebagai penjamin; dan
- 4) *Trustee* mewakili pemilik dengan sebuah cek untuk harga beli dan pemilik mentransfer sahamnya kepada *Trust*. Kemudian, setelah perusahaan membayar kembali pinjaman ESOPs, saham tersebut dialokasikan kepada akun-akun perorangan yang telah dibentuk oleh *Trust* untuk masing-masing karyawan.

---

<sup>496</sup> *Ibid.*, hal. 128.

<sup>497</sup> *Ibid.*, hal. 129.

<sup>498</sup> *Ibid.*, hal. 129.

e. *Phantom Stock and Stock Appreciation Rights (SARs)*

Selain pendekatan-pendekatan di atas, terdapat beberapa pendekatan lain untuk membagi ekuitas dengan para karyawan yang secara teknis tidak mengakibatkan transfer kepemilikan saham kepada para karyawan. Sering kali disebut sebagai *synthetic equity programs* (Program Ekuitas Sintetis). Program jenis ini dapat dipakai apabila transfer aktual atas kepemilikan ekuitas kepada karyawan adalah tidak memungkinkan atau tidak diinginkan.<sup>499</sup>

*Stock Appreciation Rights (SARs)* dan *Phantom Stock* adalah penangguhan kompensasi yang khusus dan alat kompensasi insentif yang dirancang untuk memberikan karyawan keuntungan ekonomis atas kepemilikan saham tanpa disertai terjadinya transfer saham sesungguhnya.<sup>500</sup>

Suatu program SARs merupakan sebuah hibah kepada seorang karyawan yang memberikannya hak pada suatu waktu tertentu di masa yang akan datang untuk menerima penghargaan berupa kas sebesar kenaikan dalam nilai dari sejumlah bagian saham tertentu sebuah perusahaan. *Phantom Shares* merupakan bagian-bagian dari nilai yang berkaitan dengan jumlah ekuivalen saham. Sebagaimana dengan SARs, nilai dari suatu penghargaan *phantom stocks* biasanya dibayar kepada karyawan dengan kas, meskipun penghargaan tersebut dapat juga dalam bentuk saham.<sup>501</sup>

Pertimbangan yang dapat mendukung penggunaan jenis program ini dibandingkan suatu program ekuitas yang sesungguhnya adalah ketentuan pernyataan pendaftaran (*Securities Registration Requirement*), perlakuan akuntansi dan pajak, dan fleksibilitas yang berkaitan dengan penghargaan untuk aspek khusus dari usaha perusahaan (seperti suatu divisi yang tidak secara terpisah berbentuk badan

---

<sup>499</sup> *Ibid.*, hal. 129.

<sup>500</sup> *Ibid.*, hal. 129.

<sup>501</sup> *Ibid.*, hal. 129.

hukum). SARs dan *phantom stock* populer bagi perusahaan milik keluarga, yaitu keluarga yang tidak menginginkan untuk melepaskan kepemilikan sahamnya. Program-program ini juga dapat digunakan untuk memberikan ekuitas seperti insentif yang dikaitkan dengan kinerja suatu divisi perusahaan atau anak perusahaan, dan juga dapat digunakan untuk memberikan penghargaan kepada karyawan asing yang dikarenakan kompleksitas hukum dan administrasi dari hukum negara asalnya membuatnya sulit untuk diberikan penghargaan berupa surat berharga.<sup>502</sup>

Bentuk ini memiliki kelebihan, antara lain:<sup>503</sup>

- 1) Dengan ketentuan jadwal waktu tunggu, SARs dan *phantom stock* dapat memberikan metode yang efektif untuk mempertahankan karyawan;
- 2) SARs dan *phantom stock* tidak mendilusi kendali suara dan hak-hak kepemilikan lainnya dari pemilik yang ada;
- 3) Pernyataan pendaftaran tidak berlaku untuk jenis program ini jika pembayarannya dibuat hanya dengan kas.

Sementara itu, kelemahannya:<sup>504</sup>

- 1) Menyebabkan suatu potensi penurunan kas yang signifikan bagi perusahaan ketika nilai dari penghargaan dibayarkan;
- 2) Mungkin lebih sulit untuk mencapai tingkat motivasi yang tinggi karyawan pada perusahaan pada saat pemberian. Dan harus disesuaikan secara periodik (tidak boleh kurang dari satu tahun) untuk menggambarkan perubahan dalam harga penghargaan; dan
- 3) Karyawan dikenakan pajak pada tarif penghasilan biasa atas total nilai penghargaan.

---

<sup>502</sup> *Ibid.*, hal. 130.

<sup>503</sup> *Ibid.*, hal. 130.

<sup>504</sup> *Ibid.*, hal. 130.

Upaya peningkatan harkat dan martabat tenaga kerja melalui upaya peningkatan status dari pekerja/karyawan menjadi pemilik/pemegang saham seperti Program ESOP (*Employee Stock Ownership Plan, Profit Sharing*), dan lain-lain, merupakan suatu upaya peningkatan kerja sama bipartit yang bersifat *mutual beneficial*.<sup>505</sup> *Mutual beneficial* artinya saling menguntungkan antara perusahaan dan tenaga kerja, perusahaan memperoleh keuntungan dengan masuknya karyawan menjadi pemegang saham, sementara karyawan memperoleh keuntungan karena statusnya berubah, kadang kala menjadi karyawan dan kadang kala menjadi pemilik perusahaan. Rasa memiliki ini yang akan memacu karyawan sebagai tenaga kerja untuk bekerja dengan sungguh-sungguh dan mengedepankan hasil yang baik demi keuntungan dan keberlangsungan serta keberlanjutan perusahaan ke depannya.

Di Indonesia telah dikenal kepemilikan saham oleh karyawan perusahaan yang dapat ditemui dalam Pasal 43 ayat (3) huruf a. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Pasal tersebut pada intinya memungkinkan perusahaan untuk melakukan penawaran saham kepada karyawannya sendiri. Lebih jauh lagi, penjelasan Pasal 43 ayat (3) huruf a, bahwa:

“Yang dimaksud dengan saham yang ditujukan kepada karyawan perseroan, antara lain saham yang dikeluarkan dalam rangka ESOP (*Employee Stock Option Program*) perseroan dengan segenap hak dan kewajiban yang melekat padanya”.

Berdasarkan ketentuan tersebut di atas, telah terang dan jelas bahwa dalam hal karyawan telah memiliki saham, maka akan dipersamakan statusnya sebagai Pemegang Saham sesuai dengan hak-hak dan kewajiban-kewajibannya yang diatur dalam UU PT.

---

<sup>505</sup> Demir Yener, “Senior Corporate Governance Policy Advisor”, makalah yang disampaikan pada diskusi *OECD Corporate Governance Round Table South East European Regional Meeting Zagreb, Croatia, November 22, 2002*, hal.3.



Mengutip sebagian ketentuan UU PT, hak Pemegang Saham, antara lain:

1. Berhak menerima bukti pemilikan saham untuk saham yang dimilikinya (vide: Pasal 51 UU PT);
2. Berhak menghadiri dan mengeluarkan suara dalam RUPS walaupun sahamnya digadaikan atau difidusiakan, kecuali pemegang saham tanpa hak suara (vide: Pasal 52 ayat (1) huruf a jis. Pasal 60 ayat (4), Pasal 85 UU PT);
3. Berhak menerima pembayaran dividen dan sisa kekayaan hasil likuidasi (vide: Pasal 52 ayat (1) huruf b UU PT);
4. Berhak mengajukan gugatan terhadap Perseroan ke pengadilan negeri apabila dirugikan karena tindakan perseroan yang dianggap tidak adil dan tanpa alasan wajar sebagai akibat keputusan RUPS, Direksi, dan/atau Dewan Komisaris (vide: Pasal 61 ayat (1) UU PT);
5. Berhak meminta kepada Perseroan agar sahamnya dibeli dengan harga yang wajar apabila yang bersangkutan tidak menyetujui tindakan Perseroan yang merugikan Pemegang Saham atau Perseroan (vide: Pasal 62 ayat (1) UU PT);
6. Berhak meminta pada Direksi untuk diselenggarakan RUPS bila Pemegang Saham secara sendiri atau bersama-sama mewakili 10% jumlah seluruh saham dengan hak suara (vide: Pasal 79 ayat (2) UU PT).

Dengan demikian, berdasarkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban Pemegang Saham tersebut, apabila seorang karyawan sebagai tenaga kerja telah memiliki saham atas perusahaan tempat dirinya bekerja melalui ESOP, maka kedudukannya dapat berubah sewaktu-waktu menjadi karyawan perusahaan tersebut, sewaktu-waktu dapat menjadi Pemegang Saham perusahaan/pemilik perusahaan. Dalam penelitian ini, kepemilikan saham bagi karyawan sebaiknya dilakukan dengan

menggunakan media koperasi karyawan yang telah dibentuk sebelumnya oleh perusahaan tempat karyawan tersebut bekerja. Jadi, bukan mengalihkan saham kepada karyawan secara individual. Jika saham dialihkan secara individual kepada karyawan, maka status perusahaan bisa saja berubah menjadi perusahaan terbuka karena jumlah pemegang sahamnya telah memenuhi ketentuan di pasar modal.

Namun, dalam penelitian ini, lebih ditekankan kepada kepemilikan saham karyawan terhadap koperasi perusahaan. Koperasi perusahaan dapat membeli saham-saham yang telah dikeluarkan oleh perusahaan, sebagai contoh: Koperasi X membeli saham PT. ABC sebanyak 10%, maka Koperasi X yang telah membeli 10% saham PT. ABC berubah menjadi Pemegang Saham PT. ABC sebanyak 10%. Jadi, setiap karyawan yang bekerja pada PT. ABC dapat membeli saham pada Koperasi X atas kepemilikan saham Koperasi X terhadap PT. ABC. Kepemilikan saham yang telah dimiliki oleh karyawan, harus ditahan dan tidak boleh diperjualbelikan selama 10 (sepuluh) tahun. Hal ini bertujuan agar para karyawan tidak digunakan oleh oknum-oknum yang tidak bertanggung jawab sebagai sarana untuk membeli saham pada perusahaan tersebut.

Apabila hak-hak dan kepentingan hukum karyawan tersebut dilanggar, maka dirinya dapat mengajukan gugatan ke pengadilan mewakili saham yang dimilikinya. Oleh karena itu, kepastian hukum seorang karyawan yang memiliki saham perusahaan tempat dirinya bekerja tersebut lebih terjamin karena hak-haknya sebagai pemegang saham telah dijamin oleh Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas. Selain itu, kesejahteraan karyawan yang memiliki saham perusahaan tersebut juga meningkat seiring dengan pembagian dividen terhadap sisa keuntungan perusahaan yang didapat untuk tiap-tiap tahunnya. Dengan diterimanya dividen maupun fasilitas lainnya sebagai *shareholder* perusahaan untuk tiap-tiap tahun tersebut, maka karyawan tersebut secara tidak langsung dapat meningkatkan kesejahteraannya.

### 3. Keterbukaan Pengelolaan Bagi Semua Bentuk Perusahaan

Prinsip transparansi mengakui bahwa investor dan pemegang saham membutuhkan informasi mengenai kinerja suatu perusahaan, hasil keuangan, dan operasionalnya. Transparansi bertujuan mengungkapkan keadaan perusahaan baik ke dalam maupun ke luar seperti transparansi informasi kepada karyawan akan menciptakan suatu suasana kerja yang kondusif.

Namun, transparansi informasi keluar juga harus dibatasi agar rahasia perusahaan tidak terungkap, yang dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan. Transparansi informasi yang menyangkut soal keuangan perusahaan dapat menciptakan kesinambungan dan hubungan yang harmonis di antara para pemegang saham sehingga tidak timbul kecurigaan yang dapat menghambat, bahkan menghancurkan perseroan.

Untuk menjamin adanya transparansi dalam perusahaan, ada beberapa hal yang perlu dilakukan, antara lain adanya ketentuan yang mewajibkan perusahaan untuk melakukan keterbukaan mengenai transaksi penting, keterbukaan mengenai kepemilikan saham direksi atau komisaris. Ketentuan yang melarang perseroan mengadakan transaksi tertentu yang mempunyai benturan kepentingan, ketentuan mengenai pemberian persetujuan atau pembatalan kontrak penjualan atau pembelian yang melebihi batas tertentu, ketentuan keharusan penandatanganan kontrak untuk penjaminan utang yang melebihi jumlah tertentu serta ketentuan pemberian persetujuan kredit uang melebihi batas tertentu dari nilai aktiva tahun buku terakhir.

Demikian pula, sistem GCG yang mengatur transparansi informasi antara sektor swasta yang menjalankan usaha dengan sektor pemerintahan merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Hal tersebut merupakan kunci utama kesuksesan badan hukum publik dan badan hukum swasta untuk bersama-sama membenahi keadaan ekonomi saat sekarang ini. Dalam hal transparansi, pemerintah telah mengeluarkan

peraturan tentang BUMN, akuntabilitas BUMN, dan pembentukan Komite Audit.

Sebagai contoh, PT. Antam (Persero), Tbk., semenjak menjadi perusahaan publik di Indonesia pada tahun 1997 dan mencatatkan saham di Australia pada tahun 1999, tata kelola perusahaan (*Good Corporate Governance* – GCG) telah menjadi salah satu elemen penting bagi Antam di dalam mempertahankan keberlanjutan pertumbuhan dan juga menjadi perusahaan pertambangan internasional. Lebih jauh, sebagai salah satu BUMN terbesar dan berpengaruh, Antam memiliki komitmen untuk terlibat dalam pertumbuhan Indonesia dengan berkontribusi secara signifikan terhadap perekonomian Indonesia dan menjadi contoh bagi perusahaan lain, terutama BUMN lain, dalam hal implementasi GCG.

Dewan komisaris, komite-komite di tingkat dewan komisaris, direksi, dan manajemen senior terus meningkatkan kapabilitas di dalam proses pengawasan dan pengelolaan perusahaan, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing. Semua pihak juga berupaya untuk memperkuat hubungan kerja satu sama lain. Singkatnya, Antam menyadari pentingnya hubungan kerja yang harmonis serta kerja sama di antara organ-organ tata kelola, manajemen, dan staf untuk mempertahankan dan meningkatkan praktik GCG di Antam secara berkelanjutan. Untuk mendukung fungsi pengawasan, Dewan Komisaris telah membentuk lima komite di tingkat dewan komisaris yakni Komite Audit, Komite Nominasi, Remunerasi dan Pengembangan SDM (NRPSDM), Komite Manajemen Risiko, Komite GCG, dan Komite CSR dan Pasca-Tambang.

Jadi, kenapa sebuah perusahaan perlu menerapkan tata kelola yang baik adalah karena:

1. Untuk menambah dan memaksimalkan nilai perusahaan guna memenangkan kompetisi/persaingan global yang semakin tidak ada batas;
2. Untuk menghindari *fraud* dan KKN;

3. Untuk mendorong terciptanya pasar yang efisien, transparan, dan konsisten dengan peraturan perundang-undangan yang berlandaskan pada beberapa prinsip dasar GCG: *transparency* (keterbukaan informasi); *accountability* (akuntabilitas); *responsibility* (tanggung jawab); dan *fairness* (kesetaraan dan kewajaran).

Terkait dengan prinsip keterbukaan, apabila diterapkan oleh perusahaan yang sudah *go public*/sudah terbuka dan menjual sahamnya di pasar modal, maka akan menarik minat investor untuk menanamkan modalnya. Sebuah survei yang dilakukan oleh Russel Reynolds Associates (1997) mengungkapkan bahwa kualitas komisararis adalah salah satu faktor utama yang dinilai oleh investor institusional sebelum mereka memutuskan untuk membeli saham. Hal ini akan terlihat terutama ketika seorang investor bermaksud untuk melakukan investasi dalam jangka waktu yang lama.

#### 4. Akuntabilitas Pengelolaan Kepada Tenaga Kerja

Akuntabilitas adalah sebuah konsep etika yang dekat dengan administrasi publik pemerintahan (lembaga eksekutif pemerintah, lembaga legislatif parlemen, dan lembaga yudikatif kehakiman) yang mempunyai beberapa arti, antara lain, hal ini sering digunakan secara sinonim dengan konsep-konsep seperti yang dapat dipertanggungjawabkan (*responsibility*),<sup>506</sup> yang dapat dipertanyakan (*answerability*), yang dapat dipersalahkan (*blameworthiness*) dan yang mempunyai ketidakbebasan (*liability*), termasuk istilah lain yang mempunyai keterkaitan dengan harapan da-

---

<sup>506</sup> Clarence A. Dykstra, "The Quest for Responsibility", *American Political Science Review*, Vol. 33, No. 1, Februari 1939, hal. 1-25.

pat menerangkannya salah satu aspek dari administrasi publik atau pemerintahan. Hal ini sebenarnya telah menjadi pusat-pusat diskusi yang terkait dengan tingkat problembilitas di sektor publik, perusahaan nirlaba, yayasan, dan perusahaan-perusahaan.

Dalam peran kepemimpinan, akuntabilitas dapat merupakan pengetahuan dan adanya pertanggungjawaban terhadap tiap tindakan, produk, keputusan dan kebijakan, termasuk pula di dalamnya administrasi publik pemerintahan, dan pelaksanaan dalam lingkup peran atau posisi kerja yang mencakup di dalam, mempunyai suatu kewajiban untuk melaporkan, menjelaskan, dan dapat dipertanyakan bagi tiap-tiap konsekuensi yang sudah dihasilkan.

Akuntabilitas yang merupakan istilah yang terkait dengan tata kelola pemerintahan sebenarnya agak terlalu luas untuk dapat didefinisikan.<sup>507</sup> Akan tetapi, hal ini sering dapat digambarkan sebagai hubungan antara yang menyangkut saat sekarang ataupun masa depan, antar-individu atau kelompok, sebagai sebuah pertanggungjawaban kepentingan, dan merupakan sebuah kewajiban untuk memberitahukan, menjelaskan terhadap tiap-tiap tindakan dan keputusannya agar dapat disetujui maupun ditolak atau dapat diberikan hukuman bilamana diketemukan adanya penyalahgunaan kewenangan.<sup>508</sup>

Apabila dikaitkan dengan pengelolaan perusahaan atas dilaksanakannya prinsip akuntabilitas terhadap karyawan/tenaga kerja, maka di dalam pedoman ini, disepakati dan dirumuskan sejumlah 13 (tiga belas) prinsip

---

<sup>507</sup> Richard Mulgan, "Accountability : An Ever-Expanding Concept?", *Public Administration*, Vol. 78, No. 3, 2000, hal. 555-573. Lihat juga: Amanda Sinclair, "The Chameleon of Accountabilty: Forms and Discourses", *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 20, No. 2/3, 1995, hal. 219-237.

<sup>508</sup> Andreas Schedler, "Conceptualizing Accountability", dalam Andreas Schedler, Larry Diamond, Marc F. Plattner, *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*, (London: Lynne Rienner Publisher, 1999), hal. 12-28.

dan penjelasannya yang digunakan untuk menjelaskan hal-hal terkait akuntabilitas pengelolaan kepada tenaga-kerja, yaitu<sup>509</sup>

1. Independensi, bahwa: perusahaan adalah bebas independensi perusahaan dalam bertindak bagi kepentingan tenaga kerja.
2. Komitmen Perusahaan, bahwa: perusahaan memiliki perangkat kebijakan yang jelas dan tegas terkait kualitas dan akuntabilitas untuk dapat diterapkan dalam pengelolaan kepada kepentingan tenaga kerja.
3. Kompetensi, bahwa: perusahaan memiliki dan mengembangkan kapasitas yang relevan dalam pengelolaan kepada kepentingan tenaga-kerja minimal sesuai standar UU no.13/2003 tentang Ketenagakerjaan.
4. Non-Diskriminasi, bahwa: perusahaan pengelola selalu menerapkan asas tidak membedakan orang menurut jenis kelamin, suku, agama, ras, dan antar-golongan.
5. Partisipasi, bahwa: perusahaan melibatkan tenaga kerja terkait dan penerima manfaat dalam semua tahapan pengelolaan untuk kepentingan tenaga kerja.
6. Transparansi, bahwa: perusahaan menyediakan informasi yang jelas dan benar serta dapat dipertanggungjawabkan terkait dengan pengelolaan kepentingan tenaga kerja.
7. Koordinasi, bahwa: perusahaan berkomunikasi dengan tenaga kerja dan perusahaan pengelola kepentingan tenaga kerja lainnya melalui wadah koordinasi yang ada dalam pengelolaan kepentingan tenaga kerja.
8. Pembelajaran dan Perbaikan, bahwa: setiap pengalaman yang pernah dialami dalam pengelolaan kepentingan tenaga kerja menjadi bahan pembelajaran untuk perbaikan.
9. Kemitraan, bahwa: kerja sama pengelolaan kepentingan tenaga kerja dilakukan dengan asas kesetaraan.

---

<sup>509</sup> Hamid Abidin, et.al., *Pedoman Akuntabilitas Pengelolaan Bantuan Kemanusiaan*, (Jakarta: Pustaka, 2011), hal. 33-54.

10. Non-Proselitis, bahwa: perusahaan tidak melakukan upaya penyebarluasan agama, keyakinan, paham, dan ideologi politik melalui distribusi kepentingan tenaga-kerja.
11. Mekanisme Umpan Balik, bahwa: perusahaan memiliki mekanisme untuk menerima saran, kritik, dan tanggapan dari tenaga kerja untuk peningkatan dan perbaikan pengelolaan kepentingan tenaga kerja.
12. Kemandirian, bahwa: perusahaan mampu melakukan upaya-upaya mobilisasi sumberdaya dan distribusi kepentingan tenaga kerja yang tidak menimbulkan ketergantungan.
13. Keberpihakan Terhadap Kelompok Rentan, bahwa: perusahaan memiliki keberpihakan yang jelas kepada kelompok rentan (ibu hamil, ibu menyusui, anak-anak, lansia, difabel/penyandang cacat, pengidap HIV AIDS, minoritas seks) di setiap tahapan dan dampak pengelolaan kepentingan tenaga kerja.

Suatu kegiatan pembangunan, terutama dalam pengelolaan perusahaan, pada hakikatnya dituntut agar dapat memberikan kepuasan kepada para *stakeholder*. Tanpa memperhatikan kepentingan para *stakeholder* ini, maka kelestarian perkembangan berkelanjutan perusahaan (*corporate sustainability of development*) menjadi terancam.

Untuk memenuhi kepentingan para *stakeholder*, diperlukan sejumlah instrumen pertanggungjawaban (*responsibility*) secara formal, berupa sistem pelaporan seperti laporan keuangan (*financial report*), laporan kemajuan (*progress report*) atau laporan naratif, serta berbagai verifikasi lainnya. Namun dalam praktiknya, bentuk-bentuk pertanggungjawaban seperti ini kerap kurang memuaskan bagi sebagian besar *stakeholder* terutama karyawan/tenaga kerja. Oleh sebab itu, perlu ada pertanggungjawaban lainnya yang lebih substansial, yakni akuntabilitas.

Seperti yang dikemukakan The Liang Gie dkk, akuntabilitas (*accountability*): “Kesadaran dari seorang pengelola kepentingan (*stakeholder*) untuk melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya tanpa menuntut



untuk disaksikan oleh pihak-pihak lain yang menjadi sasaran pertanggung jawabannya".<sup>510</sup>

Meskipun sangat substansial, namun hingga kini akuntabilitas dalam pengelolaan perusahaan, terutama kepada tenaga kerja yang merupakan jantung perusahaan, lebih menonjol sebagai wacana ketimbang praktik dalam realita, akibat cukup banyaknya kendala untuk merealisasikannya. Di samping itu, sistem pengelolaan perusahaan yang diterapkan selama seperempat abad era Orde Baru yang sarat dengan korupsi, kolusi, dan nepotisme (KKN), yang hingga kini cenderung masih terus berlangsung, telah menciptakan ekosistem yang tidak kondusif bagi tumbuhnya akuntabilitas di seluruh pelosok negeri ini.

Dalam upaya mewujudkan akuntabilitas pengelolaan, terutama kepada tenaga kerja secara internal, pendesainan pengelolaan perusahaan dan pengembangan tenaga kerja yang akuntabel sangat dibutuhkan sehingga kinerja perusahaan akan lebih baik. Beberapa instrumen diupayakan selalu bertumpu di atas prinsip-prinsip dasar sebagai berikut:<sup>511</sup>

---

<sup>510</sup> Perbedaan antara *responsibility* dengan *accountability* adalah tanggung jawab dalam konteks *responsibility* ditujukan oleh seorang pengelola kepentingan publik kepada pihak lain, sedangkan tanggung jawab dalam konteks *accountability* ditujukan oleh seorang pengelola kepentingan publik kepada dirinya sendiri.

<sup>511</sup> Instrumen-instrumen tersebut akan meningkatkan rasa saling percaya, yang pada gilirannya menjadi faktor pendorong kerja sama yang sangat efektif di kalangan perusahaan/*stakeholder*; tumbuhnya kelompok-kelompok sasaran yang kuat dan mandiri secara ekonomi dan moral; sangat tingginya kontribusi perusahaan terhadap perkembangan *stakeholder* perusahaan, terutama para tenaga kerja; munculnya kesediaan dari para *stakeholder*, terutama pemerintah untuk memberikan kontribusi; meningkatnya kesadaran dan dukungan para *stakeholder* terhadap pengembangan budaya demokrasi, perlindungan hak asasi manusia, keadilan gender, pelestarian lingkungan hidup. Semua ini merupakan arus utama dari proses pemberdayaan *stakeholder*, terutama tenaga kerja yang dikembangkan melalui instrumen pembangunan yang akuntabel tersebut; pengelolaan perusahaan menjadi lebih akseptabel, efisien, efektif dan bebas korupsi, kolusi dan nepotisme; pengelolaan perusahaan yang akuntabel merangsang tumbuhnya rasa memiliki

1. Keterlibatan (*involvement*);
2. Transparansi;
3. *Resources control*.

Kelemahan program pengelolaan perusahaan selama ini, antara lain:

1. Tidak melalui proses memahami *stakeholder* lebih dahulu,<sup>512</sup> sehingga banyak program yang dibuat hanya atas kepentingan *shareholder*. Seharusnya perusahaan memahami kepentingan para *stakeholder* sehingga tidak langsung menerapkannya sesuai budaya perusahaan;
2. Akuntabilitas tidak mengubah nasib para tenaga kerja karena akuntabilitas dibuat bukan untuk mengubah nasib para tenaga kerja, yang mengubah nasib para tenaga kerja adalah program dan sistem, tetapi program dan sistem itu harus akuntabel bila ingin mengubah nasib para tenaga kerjanya;
3. Kunci akuntabilitas adalah saling kontrol antar-*stakeholder* (pengusaha-tenaga kerja secara internal perusahaan) dan para *stakeholder* lainnya;
4. Perlindungan yang jelas bagi tenaga kerja pada saat merger, konsolidasi, akuisisi, dan *spin off*;
5. Perlindungan hak-hak buruh pada proses pailit perusahaan;
6. Pemanfaatan CSR untuk peningkatan kesejahteraan buruh/pekerja dengan cara mendirikan koperasi;
7. ESOP (*Employee Stock Option Program*) Pasal 43 ayat (3) UUPK.

---

(*sense of belonging*) dan partisipasi yang merupakan faktor-faktor penentu keberhasilan pembangunan keberlanjutan perusahaan yang sangat krusial; Bandingkan dengan Pengelolaan Pembangunan yang Akuntabel: Pengalaman Ornop di Lapangan, oleh Alimaturrahim, Forum Masyarakat Sipil (FORMAS).

<sup>512</sup> Bandingkan: *Kaizen Strategy*; Asas Kekeluargaan; dan Pancasila, dan UUD 1945.

### C. Implementasi CSR Sebagai Instrumen Peningkatan Kesejahteraan Tenaga Kerja

Secara umum *Corporate Social Responsibility* (CSR) merupakan peningkatan kualitas kehidupan, mempunyai arti adanya kemampuan manusia sebagai individu anggota masyarakat untuk dapat menanggapi keadaan sosial yang ada, dan dapat menikmati serta memanfaatkan lingkungan hidup, termasuk perubahan-perubahan yang ada sekaligus memeliharanya. Atau dengan kata lain, CSR merupakan cara perusahaan mengatur proses usaha untuk memproduksi dampak positif pada masyarakat, atau dapat dikatakan sebagai proses penting dalam pengaturan biaya yang dikeluarkan dan keuntungan kegiatan bisnis dari *stakeholders* baik secara internal (pekerja, *shareholders*, dan penanam modal) maupun eksternal (kelembagaan pengaturan umum, anggota masyarakat, kelompok masyarakat sipil dan perusahaan lain).

Dengan demikian, tanggung jawab perusahaan secara sosial tidak hanya terbatas pada konsep pemberian donor saja, tapi konsepnya sangat luas dan tidak bersifat statis dan pasif, hanya dikeluarkan dari perusahaan, akan tetapi, hak dan kewajiban yang dimiliki bersama antar-*stakeholders*. Konsep CSR melibatkan tanggung jawab kemitraan antara pemerintah, lembaga sumber daya masyarakat, juga masyarakat setempat (lokal) yang merupakan tanggung jawab bersama secara sosial antar *stakeholders*. Konsep kedermawanan perusahaan (*corporate philanthropy*) dalam tanggung jawab sosial tidak lagi memadai, karena konsep tersebut tidak melibatkan kemitraan tanggung jawab perusahaan secara sosial dengan *stakeholders* lainnya.

Perkembangan dunia ekonomi pada masa sekarang telah mengarah pada wilayah global, dan bersamaan dengan sistem ekonomi yang telah mendunia tersebut, di dalamnya terkandung juga sistem politik liberal antar-negara-negara yang terlibat dalam pasar bebas. Kondisi ini membawa pelaku bisnis untuk berhadapan dengan sistem politik

lokal secara langsung di daerah tempat kegiatan usaha perusahaan tersebut berada. Hal ini banyak disebabkan perusahaan yang pada dasarnya termasuk dalam anggota pasar bebas, harus berhadapan dengan komunitas lokal sebagai kelompok yang harus dihadapinya di daerah beroperasinya perusahaan.

Usaha membuka jalinan hubungan kerja sama dengan *stakeholders* lokal pada dasarnya merupakan suatu prinsip peningkatan pola kehidupan komunitas lokal dan sebagai bentuk CSR. Pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan untuk pembangunan komunitas sekitarnya terkadang hanya bersifat formalitas/*ad hoc* tanpa dilandasi semangat untuk memandirikan komunitas. Kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan tersebut pada umumnya hanya bersifat derma (*charity*) terutama sumbangan-sumbangan pada *event-event* yang diadakan masyarakat. Tampak di sini perusahaan melaksanakan kewajibannya sebagai suatu aktivitas rutin belaka, tanpa adanya nilai kedalaman dari hubungan sosial yang bakal diperolehnya dari hubungan tersebut. Hal ini banyak berkaitan dengan anggapan perusahaan bahwa urusan meningkatkan kualitas hidup komunitas lokal dan *stakeholders* lainnya adalah urusan pemerintah. Dianggap bahwa pemerintah adalah sebuah lembaga yang memang mengurus kesejahteraan, khususnya melalui departemen-departemen yang ada. Menurut anggapan sebagian besar perusahaan bahwa perusahaan telah membayar pajak demi peningkatan kesejahteraan masyarakat dan *stakeholders* lainnya, maka tidak perlu untuk melaksanakan kegiatan sosial.

Pada masa sekarang, keberhasilan suatu perusahaan ditentukan oleh adanya perhatian terhadap lingkungan sosial internal dan eksternal dari perusahaan tersebut. Artinya bahwa komersial perusahaan-perusahaan dilihat juga dari bagaimana perusahaan mengelola tanggung jawab sosial terhadap *stakeholders* di perusahaan di daerah operasinya, sehingga

menciptakan hubungan antar-*stakeholders* yang lebih *sustain* dan berkembang. Beberapa konsep CSR dapat dijelaskan dengan menurut pendapat-pendapat dari beberapa ahli yang didasari oleh beberapa penelitian terhadap kegiatan perusahaan.<sup>513</sup>

Perkembangan komunitas dengan aktivitasnya pada masa sekarang ini semakin mengglobal, dan ini dijumpai oleh adanya arus informasi dan komunikasi yang telah mencapai keadaan tanpa batas (*borderless*). Dalam kaitan ini, semua bentuk komunitas yang terwakili sebagai bentuk negara akan semakin saling membutuhkan sebagai satu satuan sistem yang fungsional.

Sejak Uni Soviet runtuh pada 1991, pasar bebas pun menyebar ke seluruh dunia. Ideologi pasar bebas sudah mengakar di China, Asia Tenggara, sebagian besar Amerika Selatan, Eropa Timur, dan bahkan bekas Uni Soviet. Kemunculan kapitalisme modern tiga ratus tahun lalu memungkinkan kemajuan material yang belum pernah ada sebelumnya. Tapi tak semua orang beruntung. Sebaran pendapatan global mengisahkan sesuatu: 94% pendapatan dunia diraup oleh 40% manusia, sedangkan 60% lainnya mesti hidup hanya dengan 6% dari pendapatan dunia. Separuh penduduk dunia hidup hanya dengan \$2,- sehari bahkan kurang dari itu, sedangkan hampir satu miliar orang hidup dengan  $\leq$  \$1,- sehari.<sup>514</sup>

---

<sup>513</sup> Bambang Rudito dan Melia Famiola, *CSR (Corporate Social Responsibility)*, (Bandung: Rekyasa Sains, 2013), hal. 97-105.

<sup>514</sup> Chiemi Hayashi, et.al., "Global Risk Report 2012", (Swiss: World Economic Forum, 2012), hal. 18, menyatakan bahwa: "*On an unprecedented scale around the world, there is a sense of preceding hope for future prospects. Gallup polling data in 2011 reveal that, globally, people perceive their living standards to be falling, and they express diminishing confidence in the ability of their government to reverse this trend. Their discontent is exacerbated by the starkness of income disparities: the poorest half of the global population owns barely 1% of the global wealth, while the world's top 1% owns close to half of the world's assets.*6 Figure 13 provides a global snapshot of inequality, while Figure 14 shows a rise in inequality across many developed economies".

Apa yang salah? Di dunia berideologi usaha bebas tanpa penantang nyata, mengapa pasar bebas membangkrutkan begitu banyak orang? Sementara sejumlah bangsa makin sejahtera. Alasannya sederhana. Pasar tanpa batas dalam bentuk sekarang ini tak dimaksudkan untuk menyelesaikan masalah sosial, malah bisa jadi memperparah kemiskinan, penyakit, polusi, korupsi, kejahatan, dan kesenjangan. Globalisasi sebagai prinsip umum bisnis, bisa memberikan lebih banyak manfaat kepada orang miskin ketimbang alternatif apa pun. Namun, tanpa pengawasan dan pengarahan, globalisasi berpotensi jadi sangat merusakkan.<sup>515</sup>

Perdagangan global seperti ratusan jalur jalan tol saling silang melintasi dunia. Jika itu merupakan jalan bebas hambatan gratis bagi siapa pun, tanpa lampu merah, batas kecepatan, batas ukuran, tanpa marka jalur, semua jalur hanya akan dipenuhi truk raksasa dari ekonomi dunia paling kuat.<sup>516</sup>

Demi globalisasi bermanfaat bagi semua, kita harus punya hukum lalu lintas, sinyal, dan polisi lalu lintas yang adil. Aturan “yang terkuat mendapat semua” harus diganti dengan aturan yang menjamin bahwa yang termiskin punya tempat di jalur bebas hambatan itu. Bila tidak, pasar bebas global akan jatuh ke dalam kendali imperialisme keuangan.<sup>517</sup>

Hukum lalu lintas pasar bebas menciptakan dan mengatur informasi dalam pelaksanaan bisnis-pengoperasian perusahaan. Semua aturan ini menjamin agar bisnis berjalan mulus. Pemerintah sudah lama mencoba menyelesaikan masalah ini.<sup>518</sup>

Di penghujung Zaman Pertengahan, Inggris punya Hukum Kemiskinan (*Poor Laws*) untuk membantu rakyat yang bila tak dibantu akan

---

<sup>515</sup> Muhammad Yunus, *Menciptakan Dunia Tanpa Kemiskinan: Bagaimana Bisnis Sosial Dapat Mengubah Kehidupan Kita*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008), hal. 5.

<sup>516</sup> *Ibid.*, hal. 5.

<sup>517</sup> *Ibid.*, hal. 5.

<sup>518</sup> *Ibid.*, hal. 8.

kelaparan. Di sejumlah negara, lembaga pemerintah sudah membuat terobosan dalam memerangi kemiskinan, penyakit, dan berbagai persoalan sosial lainnya. Namun, mengapa? Ada sejumlah alasan. Salah satunya pemerintah bisa inefisien, lamban, cenderung korup, birokratis, dan mementingkan kelangsungan hidupnya diri sendiri. Semua itu efek samping dari berbagai kemudahan milik pemerintah: kekuasaan, dan jangkauan begitu luas sudah pasti membuat mereka sulit diatur, sekaligus mengundang mereka yang ingin memanfaatkannya untuk menumpuk kekuasaan dan kekayaan bagi diri sendiri. Politik juga jadi penghambat efisiensi pemerintah. Tentu saja, “politik” dapat bermakna “akuntabilitas”. Tujuan pembuat kebijakan sudah jelas adalah memutar roda ekonomi supaya orang-orang miskin tertarik ke dalam putaran ini.<sup>519</sup>

Di sini orang miskin harus dilihat sebagai aktor-aktor independen, menjadi wirausahawan yang memperkerjakan diri mereka sendiri dan menciptakan pekerjaan buat orang lain. Kini, jalan keluar lain bagi kuatnya kemiskinan dan berbagai persoalan sosial di dunia ialah imbauan tanggung jawab sosial bisnis. LSM, aktivitas sosial, dan politisi sudah mendesak korporasi untuk memodifikasi kebijakan mereka dalam soal perburuhan, lingkungan, kualitas produk, dan perdagangan yang adil. Banyak konsumen bakal meninggalkan perusahaan yang membahayakan masyarakat. akibatnya, kebanyakan korporasi sangat ingin menciptakan citra positif. Ini secara kuat mendorong ke arah CSR.

Dengan demikian, CSR sangat wajar untuk mendukung peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, karena CSR dapat dibuat internal maupun eksternal perusahaan yang menerapkannya dengan mengedepankan prinsip GCG. Dengan didukungnya kesejahteraan tenaga kerja, maka tenaga kerja yang bekerja pada perusahaan yang menerapkan CSR secara internal perusahaan dapat secara tidak langsung terbantu kebutuhan hidup

---

<sup>519</sup> *Ibid.*, hal. 8.

dirinya dan keluarganya. Oleh karena diri tenaga kerja dan keluarganya terbantuan, maka secara langsung dapat membuat *impact* yang positif kepada perusahaan, yaitu terhadap *output* yang dihasilkannya dalam bekerja sehari-hari. Semakin baik kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya dijamin oleh perusahaan tempat dirinya bekerja, maka semakin baik pula *impact* yang dihasilkannya karena hidup adalah sebab-akibat.

### 1. Kewajaran Penggunaan Dana CSR untuk Mendukung Peningkatan Kesejahteraan Tenaga Kerja

Tanggung jawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility*) atau yang lebih dikenal dengan sebutan CSR, menjadi sebuah topik diskusi yang menarik perhatian dunia bisnis di Eropa dan Amerika Serikat sejak lebih kurang satu abad lalu. Pada awalnya diskursus mengenai CSR selalu mengarah pada suatu kondisi dilematis antara *shareholder's values* yang dihasilkan perusahaan dan upaya memaksimalkan kepentingan publik. Dengan kata lain, keterlibatan perusahaan dalam sebuah tanggung jawab sosial selalu meningkatkan konflik tentang fungsi direksi yang harus mengabdikan pada kepentingan yang terbaik bagi perusahaan atau menjadikan perusahaan sebagai warga negara yang baik (*good corporate citizen*).<sup>520</sup>

Suatu *review* yang dilakukan oleh situs Fortune 500 juga mengidentifikasi bahwa:

*"a majority now have special reports on giving, with sections typically labelled 'Corporate Social Responsibility', 'Corporate Citizenship', 'Community Development', 'Community Giving', or 'Community Involvement'. Many of these sections provide lengthy detail on topics like annual giving amounts,*

---

<sup>520</sup> Hasan Halyani, *Corporate Social Responsibility: Recent Updates in Malaysia*, 5th Asian Law Institute Conference, (Singapore: National University of Singapore, 22 and 23 May 2008), hal.1.



*philantropics priorities, major initiatives, employee volunteerism, and sustainable business practices”.*<sup>521</sup>

Keuntungan Pelaksanaan CSR, menurut Eka Tjipta Foundation, CSR akan menjadi:<sup>522</sup>

1. Strategi bisnis yang inheren (melekat sifatnya) dalam perusahaan untuk menjaga atau meningkatkan daya saing melalui reputasi; dan
2. Memunculkan kesetiaan merek produk (loyalitas) atau citra perusahaan.

Kedua hal tersebut akan menjadi keunggulan kompetitif perusahaan yang sulit untuk ditiru oleh para pesaing. Di lain pihak, adanya pertumbuhan keinginan dari konsumen untuk membeli produk berdasarkan kriteria-kriteria berbasis nilai-nilai dan etika akan merubah perilaku konsumen saat ini.

Perusahaan *retail* kopi terkenal, Starbucks, dalam laporan tahunan CSR-nya pada tahun 2006 menyebutkan keuntungan dari pelaksanaan CSR bagi perusahaan mereka:<sup>523</sup>

1. *Attracting and retaining our partners – we believe Starbucks commitment to CSR leads to higher than typical levels of satisfaction and engagement to our partners.*
2. *Customer loyalty – studies has revealed that customer prefer to do business with company they believe to be socially responsible, when*

---

<sup>521</sup> Philip Kotler and Nancy Lee, *Op.cit.*, hal.5.

<sup>522</sup> Gunawan Widjaja dan Yeremia Ardi Pratama, *Risiko Hukum & Bisnis Perusahaan Tanpa CSR*, (Jakarta: Forum Sahabat, 2008), hal. 58.

<sup>523</sup> CSR merupakan salah satu dari lima prinsip yang ditanamkan kepada karyawan Starbucks, prinsip-prinsip tersebut: 1. *Make it your own*; 2. *Everything Matters*; 3. *Surprise and Delight*; 4. *Embrace Resistance*; 5. *Leave Your Mark*. Di dalam prinsip kelima tersebut, terfokus pada aspek sosial perusahaan, termasuk di dalamnya aktivitas tentang lingkungan dan berbagai macam masalah sosial, atau yang biasa disebut dengan CSR. Sumber: Joseph A. Michelli, *The Starbucks Experience – 5 Prinsip Untuk Mengubah Hal Biasa Menjadi Luar Biasa*, (tanpa kota: Esensi, 2007).

*their other key buying are met. We believe customer loyalty has been a driving force behind Starbucks phenomenal growth and longterm success.*

3. *Reducing operating costs – many environmental measures, such as energy efficient equipment or lighting, involve initial investments, but deliver long-term environmental and cost saving benefits.*
4. *Strengthening our supply chain – to have a sustainable business, we need a reliable and responsible supplier base that can keep pace with our growth. Starbucks invests in measures to ensure our suppliers have the opportunity to do so.*
5. *License to operate – having a strong reputation as a socially responsible company makes it more likely we will be welcomed into a local community.*

Dalam *Companies Act 2006*, pemerintah Inggris mewajibkan perusahaan publik melaporkan kinerja sosial dan lingkungan, di samping kinerja usahanya. Dalam salah satu laporannya pada tahun 2007 yang berjudul *Corporate Social Responsibility – A Government Update*, departemen perdagangan dan perindustrian yang membidangi *Corporate Social Responsibility* di Inggris memiliki visi yang ambisius bagi pelaksanaan *Corporate Social Responsibility*. Untuk mewujudkan visi tersebut, pemerintah Inggris memiliki strategi sebagai berikut:

1. *Promote business activities that bring simultaneous economic, social and environmental benefits;*
2. *Work in partnership with the private sector, community bodies, unions, customers and other stakeholders;*
3. *Encourage innovative approaches and continuing development and application of the best practice;*
4. *Ensure we have decent minimum levels of performance in areas such as health & safety, the environment and equal opportunities;*

5. *Encourage increased awareness, open constructive dialogue and trust;*
6. *Create a policy framework which encourages and enables responsible behaviour by business.*

Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* di Kanada. Kanada memang tidak membuat UU yang secara khusus mengatur CSR. Pemerintah walau demikian tidak lantas membiarkan perusahaan dengan seenaknya melalaikan kewajiban sosial dan lingkungannya. Pemerintah Kanada memiliki kebijakan ketat menyangkut lingkungan, ekonomi, dan sosial warganya. Dalam menyusun regulasi CSR, departemen pemerintah yang membawahnya adalah departemen perindustrian. Poin-poin pelaksanaan CSR secara lebih detail, diterjemahkan dalam beragam praktik bisnis, mulai dari menjunjung *Ethic* (etika) dan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*), lingkungan yang sehat dan aman, masalah hak asasi manusia, pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, perlindungan konsumen, antikorupsi, serta laporan yang transparan dan bertanggung jawab.

Nestle adalah perusahaan industri makanan yang didirikan tahun 1866 oleh Henri Nestle. Perusahaan yang kantor pusatnya berkedudukan di Vevey, Switzerland ini berkembang menjadi perusahaan multinasional yang beroperasi di 86 negara dengan 276.050 karyawan dan 480 pabrik. Dalam laporan CSR pada tahun 2008 yang diberi judul *The Nestle Creating Shared Value Reports*, Nestle mendefinisikannya sebagai: *“Creating Shared Value means thinking long-term, while at the same time delivering strong annual results. One of the fundamental Nestle Corporate Business Principles is that ‘we will not sacrifice long-term development for short-term gain.”*

Nestle memiliki sejarah yang panjang dalam membantu petani sebagai *stakeholder internal primary* menjadi lebih baik dan lebih

sejahtera melalui program agrikultural yang memberikan pengetahuan mengenai praktik pengelolaan lingkungan dan air yang baik. Nestle memiliki 675 ahli pertanian dan kira-kira 5.000 pekerja tambahan dan kontraktor yang saat ini menawarkan dukungan dan bantuan pelatihan kepada 111.800 petani melalui 28 proyek di 21 negara. Tidak ada syarat bagi petani untuk mendapatkan bantuan ini dan para petani tersebut tidak harus menjual hasil pertaniannya kepada Nestle. Contoh kegiatan yang telah dilakukan adalah *Nestle Doi Tung Experimental and Demonstration Farm* yang membantu ratusan petani di utara Thailand menanam kopi. Mereka menerima pelatihan praktis tentang bagaimana meningkatkan kesuburan tanaman kopi, irigasi dan cara memanen, yang membantu kopi mereka dihargai lebih tinggi. Nestle memandang kegiatan CSR sebagai kegiatan yang dapat mempertahankan kesuksesan perusahaan dalam jangka panjang.<sup>524</sup>

Yusuf Wibisono dalam bukunya *Membedah Konsep & Aplikasi CSR* mengungkapkan keuntungan dari penerapan CSR:<sup>525</sup>

1. Mempertahankan dan mendongkrak reputasi dan *brand image* perusahaan;
2. Layak mendapatkan *social license to operate*;
3. Mereduksi risiko bisnis perusahaan;
4. Melebarkan akses sumber daya;
5. Membentangkan akses menuju *market*;
6. Mereduksi biaya;
7. Memperbaiki hubungan dengan *stakeholders*;
8. Memperbaiki hubungan dengan regulator;
9. Meningkatkan semangat dan produktivitas karyawan;
10. Peluang mendapatkan penghargaan.

---

<sup>524</sup> Gunawan Widjaja dan Yeremia Ardi Pratama, *Loc.cit.*, hal. 58-64.

<sup>525</sup> H.Mustafa, *Gerakan Membangun Bersama Masyarakat*, (Ciputat: Yamiba, 2014), hal. 53.

Perilaku (tindakan) adalah berorientasi tujuan (*goal oriented behaviour*). Artinya, untuk memenuhi kebutuhannya, seseorang harus memiliki tujuan akan tindakannya. Tujuan adalah suatu cara untuk memenuhi kebutuhan.

Setidaknya ada tiga alasan penting mengapa kalangan dunia usaha mesti merespons dan mengembangkan isu tanggung jawab sosial internal sejalan dengan operasi usahanya.

Pertama, tenaga kerja adalah bagian dari perusahaan dan oleh karenanya wajar bila perusahaan memperhatikan kepentingan tenaga kerja. Karena perusahaan dan tenaga kerja ibarat “jiwa dan raga”, ada jiwa tanpa raga tentu tidak bisa *exist*, demikian juga sebaliknya.

Kedua, kalangan *shareholders* dan tenaga kerja sebaiknya memiliki hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme. Untuk mendongkrak reputasi dan *brand image*, mengurangi resiko bisnis, melebarkan sumber daya, memperluas akses menuju market, mereduksi biaya, meningkatkan semangat dan produktivitas, dan tentu saja ke depan untuk tujuan perkembangan keberlanjutan perusahaan itu sendiri.

Ketiga, kegiatan tanggung jawab sosial merupakan salah satu cara untuk meredam atau bahkan menghindari konflik sosial. Potensi konflik itu berasal akibat dampak operasional perusahaan ataupun akibat kesenjangan struktural dan ekonomi yang timbul antara tenaga kerja dengan atasannya.<sup>526</sup>

Oleh karena itu, pelaksanaan CSR dengan menganggarkan dan menggunakan dana CSR ke dalam perusahaan untuk kepentingan tenaga kerja suatu perusahaan adalah sangat wajar. Namun, pelaksanaannya harus menganut prinsip transparansi (keterbukaan) dan akuntabilitas (dapat dipertanggungjawabkan).

---

<sup>526</sup> Bandingkan: Martono Anggusti, *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*, (Bandung: Books Terrace & Library, 2010), hal. 34.

## 2. Keterbukaan dan Akuntabilitas Penggunaan CSR Terhadap Tenaga Kerja

Pelaksanaan *Corporate Social Responsibility* harus menganut prinsip transparansi (keterbukaan) dan dapat dipertanggungjawabkan (akuntabel). Tujuannya adalah untuk meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada perusahaan. Meningkatnya kepercayaan masyarakat kepada perusahaan membuat produk-produk ataupun jasa-jasa yang dihasilkan oleh perusahaan menjadi lebih dikenal oleh masyarakat, sehingga penghasilan perusahaan meningkat pula.<sup>527</sup>

Transparansi di sini maksudnya bahwa perusahaan yang melaksanakan CSR terhadap tenaga kerja (Internal CSR) dapat mengumumkan hal-hal apa saja yang dilakukannya untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerjanya. Sedangkan, akuntabel maksudnya bahwa perusahaan dalam memberikan informasi pelaksanaan CSR terhadap tenaga kerjanya kepada publik harus dapat dipertanggungjawabkan keabsahan maupun keadaan riil perusahaan itu sendiri sehingga masyarakat dapat membuat evaluasi terhadap pelaksanaan CSR terhadap tenaga kerja tersebut.

Perusahaan yang melaksanakan CSR dapat membuat laporan pelaksanaannya kepada pemegang sahamnya di dalam RUPS.<sup>528</sup> Bagi perusahaan yang sudah *go public* (terbuka), pengumuman di media massa tentang hal tersebut sangat memengaruhi fluktuasi pergeseran nilai saham yang diperdagangkannya di pasar modal. Prinsip keterbukaan dan akuntabilitas ini sangat berperan dalam pasar modal di Indonesia.

Akuntabilitas adalah persyaratan kunci dalam GCG, di mana tidak hanya berlaku bagi perusahaan, tetapi juga pemerintah dan organisasi dari masyarakat sipil dituntut untuk akuntabel kepada publik dan kepada

---

<sup>527</sup> Lihat: *Domino Effect; snowball effect*.

<sup>528</sup> Harus dibedakan antara pemegang saham dengan RUPS. Pemegang saham adalah pesaham yang artinya subjeknya, sedangkan RUPS adalah suatu acara pertemuan rapat antara pemegang saham dengan direksi dan komisaris suatu perusahaan.

*stakeholder* lainnya. Sedangkan mengenai transparansi, secara garis besar ketiga aktor (pemerintah, masyarakat, dan sektor swasta) saling berinteraksi didasarkan oleh berbagai kepentingan, yang kemudian berbenturan atau beririsan dalam proses-proses pengambilan kebijakan.

Transparansi dan akuntabilitas adalah dua prinsip yang paling mendasar dari pelaksanaan GCG. Transparansi dan akuntabilitas secara konsep saling berhubungan. Tanpa transparansi tidak akan ada akuntabilitas. Tanpa akuntabilitas, transparansi menjadi tidak berarti. Transparansi adalah syarat bagi terlaksananya prinsip akuntabilitas, meskipun secara normatif prinsip ini berhubungan secara sejajar. Tujuan penerapan kedua prinsip ini adalah untuk pengawasan masyarakat terhadap kinerja perusahaan.

### **3. Pengawasan dan Sistem Reward dan Punishment dalam Penggunaan Dana CSR bagi Kepentingan Kesejahteraan Tenaga Kerja**

Dalam pengelolaan perusahaan diperlukan suatu motivasi bagi tenaga kerja agar dirinya memiliki *sense of ownership* dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bentuk motivasi tersebut adalah berupa *reward* atau dengan kata lain berupa penghargaan kepada tenaga kerja yang berprestasi. Pemberian *reward* dapat dilakukan dalam bentuk kompensasi. Akan tetapi, apabila tenaga kerja tersebut sebagai karyawan dalam melaksanakan tugasnya melakukan kesalahan dan kelalaian, maka dirinya dapat dihukum atau diberikan *punishment*.<sup>529</sup>

Pemberian kompensasi dalam bentuk Opsi Saham Karyawan tidak hanya memberikan keuntungan bagi karyawan, tetapi juga akan memberikan keuntungan secara tidak langsung bagi perusahaan. Keuntungan yang dapat dirasakan oleh perusahaan antara lain, program ini dapat

---

<sup>529</sup> Bandingkan: Prinsip *Reward and Punishment* versus *Reward and Recognition*.

meningkatkan kinerja karyawan, hal ini dikarenakan munculnya rasa memiliki terhadap perusahaan oleh karyawan yang memperoleh Opsi saham karyawan. Selain itu program ini juga dapat menahan karyawan-karyawan unggulan untuk tidak meninggalkan perusahaan dan berpindah ke perusahaan lain. Hal ini disebabkan karena untuk memanfaatkan opsi yang telah diterima, karyawan tersebut harus melewati suatu periode waktu tertentu. Motivasi atau tujuan dari perusahaan untuk mengeluarkan ESOP/MSOP<sup>530</sup> tentunya beragam seperti berikut:

1. *Rewards*, ESOP/MSOP ditujukan untuk memberikan penghargaan kepada seluruh karyawan dan manajemen atas kontribusinya yang membantu meningkatkan performa perusahaan.
2. Motivasi dan komitmen, dengan adanya ESOP/MSOP, diharapkan akan bisa meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan di mana hasil akhirnya adalah peningkatan produktivitas dan kinerja perusahaan. Di sisi lain, ESOP bagi karyawan memberikan kesempatan karyawan untuk langsung merasakan keuntungan perusahaan, dan meningkatkan kesejahteraan karyawan dalam jangka panjang.
3. *Attract retain and motivate program*, ESOP/MSOP dapat menarik, mempertahankan, dan memotivasi karyawan dan manajemen yang memiliki peran penting untuk mendukung keberhasilan strategi bisnis perusahaan jangka panjang, karena ESOP pada dasarnya merupakan bentuk kompensasi yang didasarkan atas prinsip insentif, yaitu ditujukan untuk

---

<sup>530</sup> ESOP – *Employee Stock Option Program* adalah program yang memberikan hak kepada karyawan atas kepemilikan saham perusahaan di Indonesia dikenal dengan sebutan program kepemilikan saham bagi karyawan (PKSK). MSOP – *Manajemen Stock Option Program* dikhususkan untuk jajaran anggota manajemen pada level direksi dan dewan komisaris. Sedangkan ESOP diberikan untuk level manajemen dan level di bawahnya.



memberikan pegawai suatu penghargaan yang besarnya dikaitkan dengan ukuran kinerja perusahaan atau *Shareholders' Value*.

4. Ikatan Emosional, ESOP/MSOP menimbulkan rasa memiliki (*sense of belonging*) bagi karyawan terhadap perusahaan secara nyata karena adanya bagian dari karyawan di dalam perusahaan, yang bisa menumbuhkan rasa tanggung jawab dan semangat kerja karyawan untuk turut serta dalam merealisasikan kemajuan perusahaan, sekaligus mencegah perbuatan apa pun yang berpotensi merugikan perusahaan.
5. Menciptakan keselarasan dan kesepahaman, kesamaan kepentingan dan misi dari karyawan dan pejabat eksekutif dengan kepentingan dan misi pemegang saham, sehingga tidak ada benturan kepentingan antara pemegang saham dan pihak-pihak yang menjalankan kegiatan usaha perusahaan. Para pengambil keputusan di perusahaan akan melibatkan para karyawan dalam menentukan kebijakan, khususnya yang berkaitan dengan kepemilikan saham perusahaan bagi karyawan, sehingga para karyawan merasa lebih dihargai eksistensinya.
6. *Corporate governance*, hasil berbagai penelitian ilmiah menemukan bukti empiris bahwa pengadopsian ESOP memberikan perbedaan kualitas implementasi *Corporate Governance* pada perusahaan antara sebelum dan sesudah pengadopsian ESOP.
7. *Internal funding*, dari sisi pemegang saham maka ESOP merupakan sarana untuk mendapatkan sumber dana/modal dari karyawan sendiri, bukan dari orang luar, atau bahkan dari pesaing perusahaan.

Hukuman diberikan kepada karyawan yang melakukan kesalahan maupun kelalaian. Hukuman tersebut dapat berupa administratif, sanksi pengurangan gaji, sanksi mutasi, maupun sanksi demosi (penurunan *grade/pangkat*). Sanksi-sanksi tersebut harus diberi dengan tolok ukur yang jelas. Tenaga kerja harus diberikan kesempatan membela diri terhadap kesalahan dan kelalaian yang diperbuatnya. Kesempatan membela diri maksudnya, diberikan kesempatan kepada tenaga kerja tersebut untuk membuktikan bahwa dirinya tidak bersalah dan tidak lalai dalam menjalankan tugasnya. Sehingga prinsip keadilan tetap dijaga dan dilaksanakan.

#### **4. Pemilikan Saham oleh Karyawan**

Pemilikan saham oleh karyawan dalam penelitian ini dengan menggunakan media koperasi sebagai sarana bagi karyawan untuk mendapatkan saham perusahaan tempat dirinya bekerja. Oleh karena itu, ESOP dapat dilakukan melalui koperasi karyawan, bukan kepada karyawan secara individual. Ketika karyawan memiliki status ganda sebagai pekerja sekaligus pemilik dari perusahaan melalui koperasinya, hal ini perlu diatur secara rinci agar tidak terjadi *conflict of interest* (benturan kepentingan), dengan memastikan bahwa hak dan kewajiban pada status satu tidak berbenturan dengan status yang lainnya.

Peraturan yang mendukung kepemilikan karyawan atas saham perseroan dapat ditemui dalam Pasal 43 ayat (3) huruf a UU No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas (UU PT). Pasal tersebut pada intinya memungkinkan perseroan untuk melakukan penawaran saham kepada karyawannya sendiri. Lebih jauh dalam penjelasan Pasal 43 ayat (3) huruf a disebutkan: "Yang dimaksud dengan "saham yang ditujukan kepada karyawan Perseroan", antara lain saham yang dikeluarkan dalam rangka ESOP (*Employee Stocks Option Program*) perseroan dengan segenap hak dan kewajiban yang melekat padanya.

Dari ketentuan tersebut jelas bahwa dalam hal karyawan telah memiliki saham, maka akan dipersamakan statusnya sebagai pemegang saham sesuai dengan hak dan kewajibannya. Mengutip sebagian ketentuan UU PT, hak pemegang saham:

1. Berhak menerima bukti pemilikan saham untuk saham yang dimilikinya (Pasal 51 UU PT);
2. Berhak menghadiri dan mengeluarkan suara dalam RUPS walaupun sahamnya digadaikan atau difidusiakan, kecuali pemegang saham tanpa hak suara (Pasal 52 ayat [1] huruf a jjs. Pasal 60 ayat [4], Pasal 85 UU PT);
3. Berhak menerima pembayaran dividen dan sisa kekayaan hasil likuidasi (Pasal 52 ayat [1] huruf b UU PT);
4. Berhak mengajukan gugatan terhadap Perseroan ke pengadilan negeri apabila dirugikan karena tindakan Perseroan yang dianggap tidak adil dan tanpa alasan wajar sebagai akibat keputusan RUPS, Direksi, dan/atau Dewan Komisaris (Pasal 61 ayat [1] UU PT).
5. Berhak meminta kepada Perseroan agar sahamnya dibeli dengan harga yang wajar apabila yang bersangkutan tidak menyetujui tindakan Perseroan yang merugikan pemegang saham atau Perseroan (Pasal 62 ayat [1] UU PT);
6. Berhak memperoleh keterangan yang berkaitan dengan Perseroan dari Direksi dan/atau Dewan Komisaris, sepanjang berhubungan dengan mata acara rapat dan tidak bertentangan dengan kepentingan Perseroan (Pasal 75 ayat [2] UU PT);
7. Berhak meminta pada Direksi untuk diselenggarakan RUPS bila pemegang saham secara sendiri atau bersama-sama mewakili 10% jumlah seluruh saham dengan hak suara (Pasal 79 ayat (2) UU PT).

Dalam hal karyawan yang juga adalah pemegang saham tidak mendapatkan haknya, dapat mengajukan gugatan ke pengadilan negeri sesuai domisili perseroan berdasarkan Pasal 61 ayat (1) dan ayat (2) UU PT:

1. Setiap pemegang saham berhak mengajukan gugatan terhadap Perseroan ke pengadilan negeri apabila dirugikan karena tindakan Perseroan yang dianggap tidak adil dan tanpa alasan wajar sebagai akibat keputusan RUPS, Direksi, dan/atau Dewan Komisaris.
2. Gugatan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) diajukan ke pengadilan negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan Perseroan.

Perlu diketahui bahwa tidak semua karyawan bisa menuntut untuk turut memiliki saham perusahaan tempat dia bekerja, kecuali memang dimungkinkan/ditawarkan oleh perusahaan tersebut. Namun sangat dibutuhkan transparansi perusahaan kepada karyawan dan manajemennya mengapa perlu ada ESOP/MSOP dan jika nyatanya nilai perusahaan terus meningkat tentu menjadi keuntungan bagi karyawan dan manajemen. Dengan demikian, penambahan modal melalui cara ini menguntungkan tidak hanya perusahaan, tetapi juga karyawan dan manajemen. Tetapi apabila ini terkait dengan macetnya likuiditas perusahaan dalam jangka panjang, hal ini perlu juga disampaikan kepada karyawan dan manajemen, jangan sampai, bukannya menikmati keuntungan, tetapi justru karyawan dan manajemen terjerumus untuk memikul tanggung jawab dan beban perusahaan. Belum lagi persoalan ketenagakerjaan yang timbul kemudian.

Dapat dikatakan bahwa ESOP merupakan salah satu contoh cara berpikir baru untuk memperlakukan karyawan sebagai *partner* kerja agar mereka mau bekerja lebih produktif. Pemberian *non-financial reward*

jika digabungkan dengan pemberian *financial reward* merupakan strategi yang sangat efektif untuk memotivasi karyawan.

Bukan mustahil bahwa suatu saat nanti karyawan bisa mendapat kesempatan untuk memiliki saham, walau kecil, di perusahaan tempatnya bekerja selama belasan atau puluhan tahun. Implementasi kepemilikan saham tersebut tentunya dibagikan secara pro-rata kepada semua karyawan tetap dengan pengaturan tersendiri, apakah sebagai kompensasi atas beban dan jabatan, lamanya masa bakti, pencapaian prestasi dan nilai tambah seorang karyawan, ataupun ukuran-ukuran lain yang bisa disepakati bersama dengan beberapa alternatif kepemilikan saham oleh karyawan, antara lain:

1. Perusahaan memberikan saham kepada karyawan secara gratis (*free right*) sebagai kompensasi, *rewarding*, atau motivasi kepada karyawan.
2. Perusahaan menjual sahamnya kepada karyawan dengan nilai yang lebih rendah daripada nilai yang sebenarnya di pasar (*discounted value*).
3. Perusahaan memberikan kemudahan kepemilikan/pembelian sahamnya dengan cara mencicil di mana harga yang disepakati adalah nilai harga saat kesepakatan dibuat, dengan harapan bahwa nilai saham saat disepakati lebih rendah daripada saat nantinya dilunasi.
4. Perusahaan mengonversi nilai bonus/*performance incentive* yang diterima setiap tahunnya menjadi lembaran saham dan memberikan kepada karyawan bukan lagi dalam bentuk uang.

Saham merupakan sebuah piagam yang merupakan suatu bukti kepemilikan atas aset-aset perusahaan yang menerbitkan saham, yang berisi aspek-aspek penting bagi perusahaan, termasuk hak dari pemilik saham dan hak khusus yang dimilikinya berkaitan dengan kepemilikan

saham. Contohnya adalah hak mendapatkan pendapatan tetap dari perusahaan, di samping punya kewajiban untuk ikut menanggung risiko bila perusahaan dilikuidasi. Pemilik saham juga berhak mengontrol perusahaan sesuai dengan kapasitas (jumlah) saham yang dimilikinya melalui Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS) dengan menggunakan hak suara yang dimilikinya. Program Kepemilikan Saham Bagi Karyawan (PKSK) atau biasa disebut sebagai program pemberian opsi saham karyawan dilakukan pertama kali pada tahun 1950 di Amerika Serikat dan saat ini bukan hal yang baru dipraktikkan secara umum dan dilakukan dalam dunia usaha baik di negara maju maupun di negara berkembang, di mana program ini memberikan kompensasi pada karyawannya untuk memiliki saham perusahaan tersebut sebagai salah satu bentuk kompensasi yang memberikan hak kepada karyawan untuk ikut serta memiliki saham perusahaan tempat di mana karyawan tersebut bekerja. Kemungkinan ini tidak hanya bisa terjadi pada perusahaan terbuka atau perusahaan publik yang tercatat di bursa efek, tetapi hal yang sama dimungkinkan juga bagi perusahaan tertutup yang ingin membuka kesempatan bagi karyawannya untuk memiliki saham dalam perusahaan.

Beberapa perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dan perusahaan Swasta Nasional di Indonesia juga sudah mengembangkan sistem pemberian kompensasi pada karyawannya menjadi lebih moderat. Jika selama ini kompensasi di perusahaan umumnya hanya berupa gaji dan bonus, pengikutsertaan karyawan dalam program pensiun dan program asuransi, maka di perusahaan-perusahaan tersebut di atas bahkan sudah mengembangkan kompensasi dalam bentuk program opsi saham Karyawan.

Di Indonesia sendiri praktik opsi saham ini telah mulai ada sebelum tahun 1998, yang telah diterapkan oleh beberapa perusahaan *non-public*, namun semakin berkembang setelah tahun 1998 setelah ada peraturan yang mengatur sedikit tentang penerapan opsi saham ini, yaitu

yang dimuat pada PSAK No.53 tahun 1998. Fenomena yang terjadi di Indonesia setelah diberlakukannya PSAK No.53 tersebut, khususnya untuk perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia sejak tahun 1999 hingga sekarang terus meningkat jumlah perusahaan yang mengadopsi ESOP.<sup>531</sup> Pada tahun 1999 hanya ada sekitar 3 perusahaan yang telah menerapkan ESOP. Pada tahun 2000 hingga 2004 berturut-turut terus meningkat jumlahnya mulai dari 12, 23, 28, 34 hingga di akhir tahun 2004 telah mencapai 40 perusahaan. Fenomena ini secara singkat dapat mengindikasikan bahwa penerapan ESOP memberi nilai tambah terhadap perusahaan, sehingga dari tahun ke tahun jumlah perusahaan yang menerapkan ESOP terus bertambah.

Hubungan ESOP dengan kinerja perusahaan dapat dijelaskan dengan teori keagenan. Teori keagenan menyebutkan adanya *agency costs* yang merupakan biaya yang terjadi oleh pemegang saham yang mempercayakan perusahaan kepada manajer perusahaan untuk mengatur perusahaan supaya dapat memaksimalkan pengembalian.

Salah satu alternatif untuk mengurangi *agency cost* adalah dengan meningkatkan saham perusahaan oleh manajemen. Dengan begitu manajer akan dapat merasakan langsung manfaat dari keputusan yang diambil. Kepemilikan ini akan mensejajarkan kepentingan manajemen dengan kepentingan pemegang saham. Selain berhubungan dengan *agency cost*, ESOP sangat berkaitan dengan motivasi dalam peningkatan komitmen dan produktivitas karyawan. Penelitian *The Work Foundation London University* menghubungkan efek dari ESOP terhadap kinerja perusahaan. Dimulai dari ESOP yang memberikan suatu insentif berupa saham kepada karyawan yang diharapkan insentif tersebut, memberikan dampak positif berupa motivasi dan komitmen karyawan tersebut yang

---

<sup>531</sup> Siaran Pers Akhir Tahun Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (Bapepam LK) tanggal 28 Desember 2007, hal. 2 dan 20.

pada akhirnya memberikan peningkatan kepada produktivitas dan profitabilitas perusahaan tersebut. Selain peningkatan tersebut, ESOP juga mengurangi *labour turnover*.<sup>532</sup>

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Tim Studi Penerapan ESOP pada tahun 2002, bahwa ESOP ini merupakan strategi positif yang dapat membuat perusahaan lebih kuat, memberi imbalan pada karyawan dan pada akhirnya meningkatkan nilai partisipasi pemilik perorangan dalam perusahaan. Penerapan ESOP di Indonesia belum optimal karena tidak ada perangkat hukum yang mengatur ESOP secara khusus, baik ditinjau dari aspek pasar modal, perpajakan, maupun ketenagakerjaan. Hal ini mengakibatkan penerapan ESOP dibatasi oleh rambu-rambu hukum yang sesungguhnya tidak secara khusus didesain untuk mengatur ESOP. Penelitian mengenai ESOP menunjukkan adanya perubahan yang terjadi pada karyawan-karyawan yang diteliti. 71% (tujuh puluh satu persen) dari karyawan tersebut menunjukkan adanya peningkatan produktivitas kerja setelah dijalankan program ESOP. Hal tersebut membuktikan bahwa para karyawan menjadi lebih produktif karena adanya program tersebut.

Keberadaan ESOP juga memberikan nilai tambah pada sisi yang lain, seperti peningkatan harga saham perusahaan. Sikap positif terhadap karyawan tersebut lebih dikarenakan kompensasi yang akan diterima oleh karyawan akan lebih baik dari sebelumnya. Demikian juga disebabkan oleh adanya peningkatan pendapatan karyawan dari perusahaan yang dapat mencapai 5%-12% lebih tinggi, bila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menjalankan ESOP. Selain itu tunjangan hari tua bagi karyawan juga meningkat sampai dengan 39,6% bila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menerapkan program ESOP. Beberapa hal

---

<sup>532</sup> G.Dessler, *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> Edition,(New Jersey: Prentice Hall,Inc,2000).



tersebut rata-rata 1% lebih tinggi bila dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menjalankan program ESOP.<sup>533</sup>

Program kepemilikan saham perusahaan dengan ESOP dilakukan dalam beberapa cara, antara lain perusahaan memberikan sahamnya secara cuma-cuma (*stock grant*) kepada karyawan, menjual saham perusahaan pada karyawan (umumnya dengan harga diskon), dan memberikan opsi kepada karyawan untuk membeli saham perusahaan pada periode tertentu dan pada harga tertentu. Program kepemilikan saham perusahaan dengan ESOP di Indonesia memang belum tenar, terlebih untuk perusahaan-perusahaan yang masih bersifat perusahaan keluarga.<sup>534</sup>

Perusahaan harus memberikan hadiah kepada karyawan yang berprestasi dan hukuman bagi karyawan yang tidak berprestasi atau melakukan kesalahan. Salah satu bentuk hadiah yang ditawarkan perusahaan adalah kepemilikan saham perusahaan dengan ESOP. Hadiah adalah salah satu cara untuk memotivasi karyawan untuk mencetak prestasi.

Kepemilikan saham perusahaan dengan ESOP diduga mampu mempertahankan karyawan (alias meminimalkan keluar-masuknya karyawan atau *turn over* karyawan). Karyawan yang memiliki saham perusahaan cenderung akan memiliki rasa memiliki dan akhirnya menimbulkan semangat dalam bekerja.

Di samping *benefit* yang akan diterima oleh karyawan seperti dijelaskan sebelumnya, beberapa *profit* juga akan dapat dinikmati oleh setiap karyawan pemegang saham dalam jangka waktu dekat maupun jangka panjang.

1. Karyawan akan menerima dividen (pembagian keuntungan hasil usaha) dari keuntungan bersih tahunan perusahaan sebe-

---

<sup>533</sup> Tim Studi Penerapan ESOP Etimen atau Perusahaan Public di Pasar Modal Indonesia, (Jakarta: Departemen Keuangan Republik Indonesia Badan Pengawas Pasar Modal, 2002)

<sup>534</sup> Bandingkan: Asas Individualistik Kapitalis Liberalis dan Azas Kebersamaan, Kegotong-royongan dan Kekeluargaan.

sar persen saham yang dimiliki sebagai seorang pemegang saham, di samping tetap menerima bonus/*performance incentive* tahunan yang diterimanya sebagai seorang karyawan (keuntungan bersih tahunan dimaksud tentunya setelah dipotong dengan segala kewajiban seperti pajak, *return earning* (laba ditahan) dan biaya/pengeluaran lainnya).

2. Karyawan memiliki kesempatan untuk meningkatkan besarnya persen saham yang dimiliki dengan cara membeli atau mengonversi lagi keuntungan tahunan dan bonus/*performance incentive* tahunan menjadi saham tambahan. Dengan mekanisme ini akan terbuka kemungkinan dalam jangka waktu 3 atau 4 tahun ke depan, karyawan secara kolektif memiliki total saham lebih dari 10% dan secara perwakilan memiliki hak untuk meminta pada direksi untuk diselenggarakan RUPS dengan hak suara (Pasal 79, Ayat 2, UU PT).
3. Karyawan memiliki tabungan ataupun investasi jangka panjang yang dapat dicairkan pada saat karyawan bersangkutan akan mengakhiri masa baktinya. Nilai saham sebuah perusahaan bisa saja berkembang dan melambung tinggi melampaui nilai inflasi nasional setiap tahunnya. Namun di sisi lain, juga berisiko nilainya turun di bawah nilai inflasi nasional, yang semuanya tergantung dari kinerja semua pihak pemangku kepentingan, termasuk juga seluruh karyawan sebagai pemegang saham.
4. Dengan dimilikinya sebagian saham oleh karyawan akan mengantisipasi tindakan apa pun yang mungkin berdampak negatif terhadap karyawan dan perusahaan oleh pihak-pihak lain yang di kemudian hari menjadi pemegang saham selain pemerintah Republik Indonesia.

Dengan demikian, adapun hukum perusahaan yang dapat mengarahkan pengelolaan perusahaan pada upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja (karyawan/tenaga kerja) adalah hukum perusahaan yang mempunyai kepastian hukum dalam meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dengan menerapkan *Good Corporate Governance* sebagai kewajiban bagi setiap perusahaan untuk melaksanakan *Corporate Social Responsibility* yang dapat dilakukan ke dalam (internal) maupun ke luar (eksternal) perusahaan.

Adapun kerangka pemikiran tentang hukum perusahaan yang dapat mengarahkan perusahaan pada upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan/tenaga kerja, adalah sebagai berikut:

#### Bagan 4.

#### Hukum Perusahaan yang Dapat Mengarahkan Perusahaan pada Upaya Peningkatan Taraf Hidup dan Kesejahteraan Pekerja/Karyawan/Tenaga Kerja



Sumber: Data Sekunder yang Diolah.

CSR yang dilakukan ke dalam (internal) perusahaan adalah CSR yang bertujuan untuk menciptakan keharmonisan hubungan antara pengusaha dengan pekerjanya. Keharmonisan tersebut maksudnya bahwa gesekan atau perselisihan hukum antara pengusaha (pemegang saham) dengan pekerja (karyawan/tenaga kerja) dapat diminimalkan. Adapun cara untuk menjaga keharmonisan antara pengusaha dan pekerja tadi adalah dengan meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan tersebut, perusahaan yang menjual sahamnya kepada karyawannya sendiri, maka karyawan tersebut harus menahan sahamnya agar tidak dialihkan sejak pengalihan saham tersebut selama 10 (sepuluh) tahun. Hal ini merupakan bentuk CSR ke dalam (internal). Sedangkan, CSR yang dilakukan ke luar (eksternal) perusahaan bahwa CSR yang diterapkan bertujuan untuk menjalin hubungan antara perusahaan dengan masyarakat lingkungan sekitar di tempat perusahaan tersebut beroperasi atau tempat kedudukan perusahaan tersebut.

Adapun formula bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya dengan menerapkan CSR internal, dapat dilihat pada bagan di bawah ini:

**Bagan 5.**  
**Formula Bagi Perusahaan untuk Meningkatkan Kesejahteraan**  
**Karyawannya Dengan Menerapkan CSR Internal**

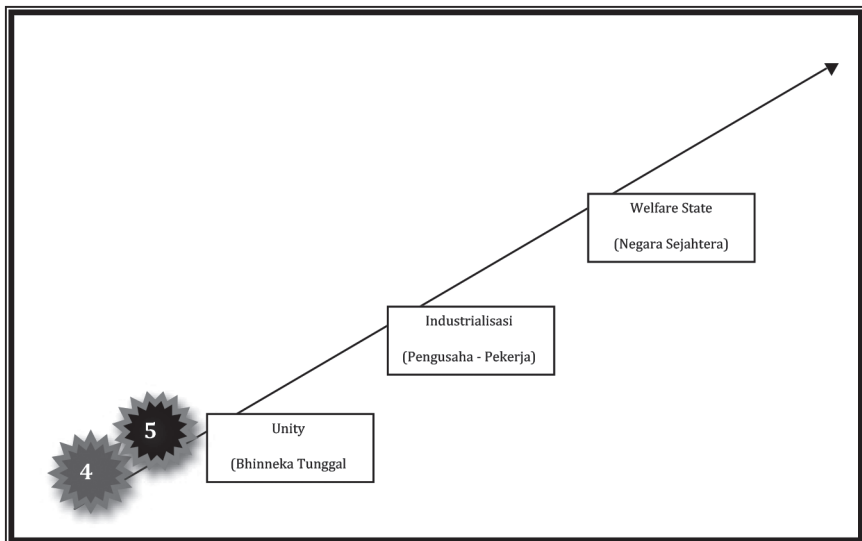


Sumber: Data Sekunder yang Diolah.

Oleh karena itu, hukum perusahaan yang dapat mengarahkan pengelolaan perusahaan pada upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja adalah hukum perusahaan yang mengharuskan bagi setiap perusahaan untuk menerapkan prinsip-prinsip GCG dan wajib melaksanakan CSR, baik dilaksanakan pada internal perusahaan maupun kepada eksternal perusahaan. Hal ini untuk menjamin keberlangsungan perusahaan, selaras dengan kepentingan seluruh karyawan perusahaan yang wajib dikedepankan oleh perusahaan, dibandingkan dengan kepentingan segenap pimpinan perusahaan. Perusahaan yang memperhatikan tidak hanya lingkungan sekitar, maka perusahaan akan dijaga oleh orang banyak, masyarakat dan negara ikut menjaga perusahaan, karena apabila tidak, maka tempat tenaga kerja tersebut bekerja akan tidak sanggup untuk mensejahterakan karyawannya.

Peningkatan kesejahteraan tenaga kerja di dalam UUPT harus memenuhi tahapan-tahapan tingkatan kebutuhan dasar hidup seorang manusia yang dijamin oleh UUD 1945: sandang, pangan, dan papan yang termasuk ke dalam penghidupan yang layak bagi tenaga kerja. Dengan kata lain, di dalam UU PT yang meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja: *job secure*, *social secure*, dan *income secure*.

**Bagan 6.**  
**Grafik Tercapainya Kesejahteraan Sosial dan Tujuan Bernegara**



Sumber: Data Sekunder yang Diolah.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. Kesimpulan

Berdasarkan berbagai pemikiran sebagaimana diuraikan pada Bab-Bab di muka, menunjukkan berbagai hal-hal berkaitan dengan pengaturan pengelolaan perusahaan untuk kesejahteraan tenaga kerja.

*Pertama*, pentingnya pengaturan pengelolaan perusahaan (*corporate governance*) yang berguna untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dikarenakan tenaga kerja merupakan salah satu pemangku kepentingan (*stakeholders*) perusahaan yang sangat berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Kesejahteraan tenaga kerja memengaruhi stabilitas hukum di dalam perusahaan tempat tenaga kerja tersebut bekerja. Seorang tenaga kerja, apabila kesejahteraan dirinya dan keluarganya tidak terjamin, padahal, dirinya sudah bekerja secara maksimal, maka *output* yang dihasilkan dalam pekerjaannya menjadi tidak baik, kerjanya terganggu, hasilnya juga ikut terganggu. Peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja akan berbanding lurus dengan pencapaian tujuan perusahaan. Tenaga kerja yang sejahtera akan mampu mengembangkan dirinya dan kompetensinya, sehingga memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Sebaliknya, tata kelola perusahaan yang semata-mata ditujukan hanya untuk kepentingan para pemegang saham (*shareholders*) akan berpotensi mengabaikan kesejahteraan tenaga kerja dan dapat menimbulkan konflik yang berkepanjangan antara tenaga kerja dengan perusahaannya.



Berdasarkan tujuan negara yang terdapat pada Pembukaan Alinea ke-4 UUD 1945, khususnya frasa “memajukan kesejahteraan umum” dan “mencerdaskan kehidupan bangsa”, selanjutnya Pasal 33 ayat (1) menyatakan: “Perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”, maka pengaturan pengelolaan perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja merupakan suatu keharusan/mandatori dari tujuan negara tersebut. Sehingga, hukum dalam pengertian peraturan perundang-undangan dalam bidang perusahaan sangat diperlukan guna mengarahkan sistem tata kelola perseroan terbatas yang mengarah pada upaya-upaya untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja.

Dengan demikian, upaya untuk menjamin peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja tidak lagi memadai jika semata-mata diserahkan kepada mekanisme hukum ketenagakerjaan. Hukum perusahaan memiliki potensi yang sangat kuat untuk dipergunakan dalam upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja.

*Kedua*, ketentuan hukum perusahaan di Indonesia seperti diatur dalam UU PT belum mendukung perusahaan ke arah peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan karena ada dikotomi pandangan dalam hukum di Indonesia bahwa upaya peningkatan kesejahteraan tenaga kerja lebih diserahkan kepada perundang-undangan bidang ketenagakerjaan. Sedangkan, perundang-undangan tata kelola perusahaan lebih diarahkan pada jaminan hak-hak pemegang saham (pemodal). Padahal, di antara keduanya bisa saling mengisi. Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas menangani masalah pengusaha, sedangkan Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menangani masalah tenaga kerja, tetapi seharusnya motor penggerak kesejahteraan tenaga kerja ada pada UU PT. Apabila kesejahteraan tenaga kerja tercantum di dalam urat nadi UU PT, maka masalah kesejahteraan akan segera teratasi. Tentu saja kompensasinya

harus dibarengi oleh insentif atau keringanan dari pemerintah karena sebenarnya melalui Pembukaan Alinea ke-4 Jo. Pasal 33 ayat (3) UUD 1945, meningkatkan kesejahteraan umum merupakan tugas negara. Namun, tentu saja dapat didelegasikan kepada perusahaan-perusahaan yang melaksanakan CSR dengan program-program yang memperhatikan peningkatan kesejahteraan tenaga kerja, contohnya koperasi perusahaan yang ditangani secara profesional oleh orang-orang profesional atau menerapkan manajemen profesional.

*Ketiga*, hukum perusahaan yang dapat mengarahkan pengelolaan perusahaan pada upaya untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan adalah hukum perusahaan yang dikembangkan berdasarkan nilai-nilai yang terkandung di dalam Pancasila, antara lain : nilai kemanusiaan, nilai keadilan, nilai persatuan, nilai musyawarah mufakat, dan nilai kesejahteraan sosial. Nilai-nilai tersebut dapat diderivasikan ke dalam konsep hukum tata kelola perusahaan, yaitu *Good Corporate Governance (GCG)*, *Corporate Social Responsibility (CSR)*, dan *Employee Stock Ownership Plan (ESOP)*.

Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dengan menerapkan GCG yang mengandung nilai-nilai Pancasila dapat mengarahkan pengelolaan perusahaan kepada peningkatan kesejahteraan tenaga kerja karena nilai-nilai Pancasila tersebut merupakan jiwa rakyat (*volkgeist*) Indonesia yang berbudi luhur, sebab memiliki nilai kemanusiaan, keadilan, persatuan, musyawarah mufakat, dan kesejahteraan sosial. Nilai kemanusiaan dan nilai persatuan sangat penting, dengan nilai kemanusiaan dapat mengarahkan perusahaan pada tata kelola perusahaan yang lebih manusiawi memperhatikan para tenaga kerja selayaknya manusia, bukan alat untuk mencapai tujuan perusahaan, yaitu keuntungan. Sedangkan, nilai persatuan mengarahkan pengelolaan perusahaan pada upaya menjaga integrasi kebangsaan Indonesia, dapat menekan perlakuan-perlakuan khusus berdasarkan kategori SARA, dan lain sebagainya. Nilai

musyawarah mufakat dapat diterapkan dalam mengambil kebijakan strategis guna menekan risiko-risiko yang timbul dalam kebijakan tersebut. Nilai kesejahteraan sosial dapat memberikan upah yang layak sesuai dengan kebutuhan hidup, maka tenaga kerja mana yang bekerja keras untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan dapat diberikan imbalan yang setimpal atas usahanya agar dirinya menjadi sejahtera.

Setelah GCG yang mengandung nilai-nilai Pancasila tersebut dilaksanakan, barulah perusahaan melaksanakan CSR yang dapat dilakukan ke dalam (internal) maupun ke luar (eksternal) perusahaan dan juga mengandung nilai-nilai Pancasila. CSR yang dilakukan ke dalam (internal) perusahaan adalah CSR yang bertujuan untuk membuat harmonis hubungan antara pengusaha dengan pekerjanya (nilai persatuan) dengan cara meningkatkan kesejahteraan tenaga kerjanya sendiri. Sedangkan, CSR yang dilakukan ke luar (eksternal) perusahaan adalah CSR yang bertujuan untuk menjalin hubungan dengan masyarakat lingkungan sekitar di tempat perusahaan tersebut beroperasi (kesejahteraan sosial).

Dengan dilaksanakannya GCG dan CSR yang mengandung nilai-nilai Pancasila, maka selanjutnya perusahaan dapat menerapkan ESOP dengan menggunakan sarana koperasi karyawan yang sudah didirikan sebelumnya. Perusahaan dapat memberikan saham kepada koperasi dengan harga yang wajar, atau lebih murah, sehingga tenaga kerja dapat membeli saham perusahaan tersebut melalui koperasi. Jadi, saham koperasi terhadap perusahaan-lah yang dimiliki oleh tenaga kerja, bukan tenaga kerja langsung yang memilikinya secara individual. Penjualan saham oleh koperasi kepada tenaga kerja harus dengan syarat bahwa saham tersebut tidak boleh diperjual-belikan selama 10 (sepuluh) tahun guna mencegah oknum-oknum di luar perusahaan untuk menguasai seluruh saham yang telah dikeluarkan oleh perusahaan tersebut.

Dengan demikian, hukum perusahaan yang dapat mengarahkan pengelolaan perusahaan pada upaya peningkatan taraf hidup dan kese-

jahteraan tenaga kerjanya adalah hukum perusahaan yang mengharuskan bagi setiap perusahaan untuk menerapkan prinsip GCG dan melaksanakan CSR serta menerapkan ESOP yang kesemuanya mengandung nilai-nilai Pancasila, baik dilaksanakan pada internal perusahaan maupun kepada eksternal perusahaan dengan memperhatikan masalah utama yang merupakan dampak dari keberadaan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan peraturan perundang-undangan yang mengatur tata kelola perusahaan perseroan terbatas yang mengarahkan sistem tata kelola perusahaan di Indonesia pada upaya pemenuhan seluruh kepentingan *stakeholders*, termasuk tenaga kerja.

Peningkatan kesejahteraan tenaga kerja di dalam UUPT harus memenuhi tahapan-tahapan tingkatan kebutuhan dasar hidup seorang manusia yang dijamin oleh UUD 1945, yaitu sandang, pangan, dan papan yang termasuk ke dalam penghidupan yang layak bagi tenaga kerja. Dengan kata lain, UUPT yang meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja yaitu *job secure*, *social secure*, dan *income secure*. Peraturan tata kelola perusahaan semestinya tidak semata-mata ditujukan guna memaksimalkan laba bagi para pemegang saham, akan tetapi juga harus memperhatikan kepentingan tenaga kerja dalam meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja tersebut. Salah satu caranya adalah dengan melakukan ESOP, yaitu kepemilikan saham bagi karyawan yang berprestasi melalui koperasi, bukan kepada karyawan secara individual.

## **B. Saran**

Untuk kegunaan pengaturan pengelolaan perusahaan bagi kesejahteraan tenaga kerja di masa depan disarankan sebagai berikut.

*Pertama*, untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja diperlukan hukum perusahaan yang menganut prinsip-prinsip *Good Corporate Governance*. Kesejahteraan tenaga kerja penting untuk diperhatikan karena kesejahteraan tenaga kerja memengaruhi stabilitas hukum di dalam

perusahaan tempat tenaga kerja tersebut bekerja dan memberi dampak akan *sustainable growth of the company (profits), the labours (people) and the environment (planet)*. Memengaruhi stabilitas hukum maksudnya bahwa seorang tenaga kerja, apabila kesejahteraan dirinya dan keluarganya tidak terjamin padahal dirinya sudah bekerja, maka *output* yang dihasilkannya di dalam pekerjaan menjadi tidak baik, kerjanya terganggu, hasilnya juga ikut terganggu.

Salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja bagi perusahaan adalah dengan menerapkan GCG dan melaksanakan CSR baik ke dalam maupun ke luar perusahaan. CSR yang dilaksanakan ke luar (eksternal) perusahaan untuk menjaga hubungan baik antara perusahaan dengan lingkungan sekitar tempat perusahaan itu berdomisili. Untuk CSR yang dilaksanakan ke dalam (internal), perusahaan dapat mendirikan suatu koperasi yang dapat menyejahterakan anggotanya. Anggota koperasi tersebut diwajibkan bagi seluruh tenaga kerja yang bekerja di perusahaan tersebut. Dengan tujuan koperasi untuk menyejahterakan anggotanya, maka mau tidak mau kesejahteraan tenaga kerja menjadi meningkat.

Dengan meningkatnya kesejahteraan tenaga kerja, maka kesejahteraan keluarga tenaga kerja tersebut menjadi ikut lebih sejahtera. Sebagai contoh: koperasi yang dikelola oleh orang-orang yang profesional dan cara-cara yang profesional, maka dapat dipastikan koperasi tersebut memperoleh keuntungan, yang selanjutnya keuntungan tersebut akan dibagikan kepada setiap anggotanya.

*Kedua*, berdasarkan UU PT yang bercirikan sistem hukum *common law* dan belum mendukung perusahaan ke arah peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan tenaga kerja, maka sebaiknya dilakukan revisi terkait dengan Pasal 74 ayat (1) yang mewajibkan perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya alam untuk melakukan CSR. Sebaiknya, Pasal 74 ayat (1) tersebut mewajibkan kepada seluruh perusahaan yang berbadan

hukum perseroan terbatas untuk melaksanakan CSR guna mendukung pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan umum.

Selanjutnya, Pasal 74 ayat (2) yang menganggarkan pelaksanaan CSR diperhitungkan dari biaya perseroan dilakukan dengan memperhatikan kepatutan dan kewajaran, sebaiknya anggaran untuk melaksanakan CSR dengan dana disisihkan sebesar 2% dari setiap tahun anggaran perusahaan dibuat. Seperti Program Kemitraan Bina Lingkungan (PKBL) yang ditetapkan oleh Menteri BUMN RI sebesar 2% dari anggaran perseroan untuk tiap-tiap tahun buku.

Selain itu, Pasal 74 ayat (3) yang menyatakan bahwa: "Perseroan yang tidak melaksanakan kewajiban sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dikenai sanksi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan", ketentuan Pasal 74 ayat (3) ini tidak jelas sanksinya apa bentuknya. Sebaiknya, UU PT direvisi khususnya Pasal 74 ayat (3) menjadi lebih pasti sanksinya. Sebagai contoh: bagi perusahaan yang tidak menerapkan CSR, maka sanksi yang dikenakan kepadanya adalah sanksi administratif berupa pencabutan izin usahanya. Di mana diketahui bahwa izin usaha merupakan napas bagi perusahaan untuk melakukan usahanya. Dengan tidak adanya izin usaha, maka perusahaan tersebut tidak dapat melakukan usahanya lagi seperti biasa.

Mengenai Pasal 74 ayat (4) UU PT terkait dengan Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan (TJSL atau sama dengan CSR) lebih lanjut diatur dengan peraturan pemerintah. Dalam hal ini, peraturan pemerintah terkait dengan perintah Pasal 74 ayat (4) adalah Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas. PP No. 47 Tahun 2012 juga tidak menentukan sanksi apabila perusahaan tidak menerapkan CSR. Hal inilah yang dikatakan bahwa PP No. 47 Tahun 2012 merupakan produk hukum yang tidak mempunyai kekuatan hukum mengikat, dengan kata lain, sanksinya tidak tegas dan jelas disebutkan. Penjelasan Pasal 7 PP No. 47 Tahun 2012 hanya

menyebutkan sanksi apabila tidak diterapkannya CSR, maka perusahaan akan dikenakan sanksi dalam bentuk yang diatur dalam perundang-undangan yang terkait.

*Ketiga*, perlu dibangun Forum CSR provinsi yang di bawah Menteri Perindustrian, dengan kepengurusan dari dewan-dewan pengusaha, pekerja, ahli akademisi, dan instansi pemerintah Badan Lingkungan Hidup.

*Keempat*, asas-asas yang berasal dari Pancasila dan UUD 1945: asas ketuhanan, asas kemanusiaan, asas gotong-royong, asas bhineka tunggal ika, asas musyawarah mufakat, dan asas keadilan. Asas-asas ini dapat diterapkan dalam perusahaan selayaknya *Good Corporate Governance*. Oleh karena itu, asas-asas dalam Pancasila dan UUD 1945 merupakan asas yang berasal dari jiwa rakyat (*volkgeist*) bukan dari negara-negara lain, haruslah diterapkan dengan sebaik-baiknya.

Sebagai contoh kembali kepada falsafah Pancasila dan UUD 1945 dapat dilakukan dengan cara mewajibkan CSR perusahaan mendirikan koperasi untuk memberikan hak-hak bagi tenaga kerja dalam peningkatan hidup sebagai *employee* di masa yang akan datang. Koperasi dapat dibangun dengan mewajibkan memperhatikan kepentingan anggotanya yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan itu, dengan tenaga kerja yang sejahtera, secara tidak langsung dapat menyejahterakan anggota keluarganya.

Pemerintah juga harus mendukung koperasi tersebut dengan memperlakukan pajak 0% pada koperasi tenaga kerja, karena koperasi tenaga kerja yang didirikan perusahaan tersebut sudah membantu pemerintah untuk meningkatkan kesejahteraan sosial pada masyarakat.

Pemerintah dan pengusaha harus bersinergi dalam membangun perekonomian kesejahteraan bersama berasaskan kekeluargaan dan ke-Bhinneka Tunggal Ika-an berdasarkan Pancasila dalam konteks kerja yang bersifat *partnership*, profesional, *proactive principle* dengan mem-

pergunakan wadah koperasi rakyat (porsi negara)/koperasi tenaga kerja (porsi perusahaan).

Kewajiban pemerintah untuk mewajibkan perusahaan agar melaksanakan CSR. Pemerintah hanya tinggal membuat instrumen hukumnya. Adapun instrumennya tersebut adalah berupa undang-undang maupun peraturan pemerintah yang khusus fokus mengatur tentang pelaksanaan CSR perusahaan ataupun mencabut dan mengganti PP No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas.

*Terakhir*, pengaturan pengelolaan perusahaan untuk kesejahteraan tenaga kerja, pelaksanaan hukum perusahaan yang dapat mengarahkan perusahaan pada upaya peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan pekerja/karyawan/tenaga kerja, dan formula bagi perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawannya dengan menerapkan CSR internal, harus dilakukan secara bersama-sama/serentak dan tidak dapat dilakukan secara parsial dan sporadis.





## DAFTAR PUSTAKA

### Buku

- Abe J. Zakem, Daniel E. Palmer, dan Mary Lyn Stoll (Ed.), *Stakeholder Theory*, New York: Prometheus Books, 2008.
- Abidin, Hamid., et.al., *Pedoman Akuntabilitas Pengelolaan Bantuan Kemanusiaan*, Jakarta: Pustaka, 2011.
- Alijoyo, Antonius., dan Subarto Zaini, *Komisaris Independen-Penggerak Praktik GCG di Perusahaan*, Jakarta: Indeks Kelompok Gramedia, 2004.
- Anggusti, Martono., *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan*, Bandung: Books Terrace & Library, 2010.
- Ansoff, Igor., *Corporate Strategy*, New York: Harper and Row, 1954.
- Asikin, Zainal., *Dasar-Dasar Hukum Perburuhan*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1993.
- Baker, Wayne E., *Achieving Success Through Social Capital: Tapping The Hidden Resources in Your Personal and Business Networks*, 1<sup>st</sup> Ed., Michigan: University of Michigan Business School, 2000.
- Bartens, K., *Pengantar Etika Bisnis*, Yogyakarta: Kanisius, 2002.

- Bernstein, Ron., David Binss, Marshal Hyman, Martin Staubus, *Designing an Employee Stock Option Plan: A Practical Approach for the Entrepreneurial Company*, Foundation for Enterprise Development La Jolla, California, 2001.
- Bintari, D.D. (Editor), *Sejarah Nasional Indonesia*, Jilid 1, Jakarta: Balai Pustaka, 2010.
- Black, Henry Campbell., Bryan A. Garner (Ed.), *Black's Law Dictionary*, 8<sup>th</sup> Edition, Minnesota: West Group, 2004.
- Bradley, M., "*The Purpose and Accountability of the Corporation in Contemporary Society: Corporate Governance at a Crossroad*", (1992) 62 Law and Contemporary Problem.
- Bungin, Burhan., *Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu Sosial Lainnya*, Jakarta : Kencana, 2009.
- Capra, Umer., *Islam dan Tantangan Ekonomi*, Jakarta: IIT, 2000.
- Carreell, Michael R., dan Cristina Heavrin, *Labor Relations and Collective Bargaining Private and Public Sector*, 10<sup>th</sup> Ed., USA: Pearson Education Inc., 2010.
- Charkham, J., *Keeping Good Company*, Oxford: Oxford University Press, 1994.
- Clarkson, Max B.E. (Ed.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, Toronto: University of Toronto Press, 1998.
- Crano, William D., dan Marilyn B. Brewer, *Principles and Methods of Social Research*, Massachussets: Allyn and Bacon Inc, 1986.

- Davies, A., *A Strategic Approach to Corporate Governance*, United Kingdom: Gower Publishing Ltd., 1999.
- Denzin, Norman K., dan Yvonna S. Lincoln, (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, London: Sage Publications, 1994.
- Dessler, G., *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> Edition, New Jersey: Prentice Hall, Inc, 2000.
- Drucker, Peter F., *Managing in a time of Great Change*, London: Routledge, 1997.
- Ebenstein, Lanny., *A Biography Milton Friedman*, New York: Palgrave Macmillan, 2007.
- Ecology, Community and Lifestyle*, Cambridge: Cambridge University Press, 1993.
- Ernawan, Erni R., *Business Ethics : Etika Bisnis*, Bandung: Alfabeta, 2007.
- Fajar, ND. Mukti., *Tanggung Jawab Sosial Perusahaan di Indonesia (Studi Tentang Penerapan Ketentuan Corporate Social Responsibility pada Perusahaan Multinasional, Swasta Nasional, dan BUMN di Indonesia)*, Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2010.
- Fatwa, Andi Mappetahang., *Potret Konstitusi Pasca Amandemen UUD 1945*, Jakarta: Kompas, 2009.
- Feist, Gregory J., *Teori Kepribadian: Theories of Personality*, Jakarta: Salemba Humanika, 2010.
- FCGI, *Peranan Dewan Komisaris dan Komite Audit Dalam Pelaksanaan Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*, Seri Tata Kelola Perusahaan (*Corporate Governance*) Jilid II, Jakarta: FCGI, tanpa tahun.

- Freeman, R. Edward., *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Marshfield, MA: Pitman, 1984.
- Friedman, Milton., *Capitalism and Freedom: Fortieth Anniversary Edition*, Chicago dan London : University of Chicago Press, 1962.
- Friedman, Thomas L., *The World Is Flat*, New York: Farrar, Straus and Giroux, 2006.
- Greenspan, Alan., *The Age of Turbulance*, USA: Penguin Press, 2007.
- Halyani, Hasan., *Corporate Social Responsibility: Recent Upadates in Malaysia*, 5th Asian Law Institute Conference, Singapore: National University of Singapore, 22 and 23 May 2008.
- Harahap, M. Yahya., *Hukum Perseroan Terbatas*, Cet. Ke-1 Jakarta: Sinar Grafika, 2009.
- Haroen, Hartiah., (Ed.), *Teknik Prosedural Keperawatan: Konsep dan Aplikasi Kebutuhan Dasar Klien*, Jakarta: Salemba Humanika, 2008.
- Hayashi, Chiemi., et.al., *"Global Risk Report 2012"*, Swiss: World Economic Forum, 2012.
- Hendar dan Kusnadi, *Ekonomi Koperasi*, Jakarta: Lembaga Penerbit FEUI, 2005.
- Judith, Hennigfeld., *The ICCA Handbook on Corporate Social Responsibility*, John Wiley & Sons, 2006.
- Kansil, C.S.T., dan Christine S.T Kansil, *Hukum Perusahaan Indonesia*, Jakarta: Pradnya Paramita, 2005.

- Karimi, Ahmad Faizin., *Think Different: Jejak Pikir Reflektif Seputar Intelektualitas, Humanitas, dan Religiusitas*, Cet. Ke-1, Gresik: Muhi Press, 2012.
- Keraf, Sonny A., *Etika Bisnis*, Yogyakarta : Penerbit Kanisius, 1998.
- KNKG, *Indonesia's Code of Good Corporate Governance*, Jakarta: National Committee on Governance, 2006.
- ., *Pedoman Etika Bisnis Perusahaan*, 2011.
- ., *Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran-Spp (Whistleblowing System – Wbs)*, 2008.
- ., *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*, Jakarta: KNKG, 2006.
- Koontz, Harold., Heinz Wehrich, *Essential of Management*, New Delhi: Mcgraw Hill Press, 2007.
- Kuncoro, Mudrajad., *Ekonomika Industri Indonesia Menuju Negara Industri Baru 2030?*, Yogyakarta: Andi Offset, 2007.
- Kyosaki, Robert T., *Cashflow Quadrant, Guide to Financial Freedom*, Arizona, USA: Plata Publishing, 2011
- Lawrence, Anne T., dan James Weber, *Business and Society, Stakeholders*, Singapore: McGrawHill, 2011.
- Layder, Derek., *New Strategies in Social Research*, Polity Press, TJ Press (Padstow), Ltd, Cornwall, 1993.
- Lipton, Philip., dan Abraham Herzberg, *Understanding Company Law*, Brisbane: The Law Book Company Ltd., 1992.

- Lower, Mitchael., *Employee Participation in Governance, A Legal and Ethical Analysis*, New York: Cambridge University Press, 2010.
- Lubis, Solly., *Filsafat Ilmu dan Penelitian*, Bandung: Mandar Maju, 1994.
- Maassen, Gregory F., *An International Comparison of Corporate Governance Models*, Amsterdam-the Netherlands: Spencer Stuart, 2009.
- Madsen, David., *Successful Dissertation and Theses*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- Marshall, Catherine., dan Gretchen B.Rossman, *Designing Qualitative Research*, London : Sage Publications, 1994.
- Mayr, Ernst., *The Growth of Biological Thought*, London: Harvard University Press, 1982.
- Michelli, Joseph A., *The Starbucks Experience – 5 Prinsip Untuk Mengubah Hal Biasa Menjadi Luar Biasa*”, tanpa kota: Esensi, 2007.
- Moffitt, Michael L., dan Robert C. Bordone (Ed.), *Handbook of Dispute Resolution, Program on Negotiation/Jossey-Bass*, 2005.
- Muhammad, Abdulkadir., *Hukum Perusahaan Indonesia*, Bandung: Citra Aditya Bakti, 2002.
- Mustafa, H., *Gerakan Membangun Bersama Masyarakat*, Ciputat: Yamiba, 2014.
- Nadapdap, Binoto., *Hukum Perseroan Terbatas*, Jakarta : Permata Aksara, 2012.
- Nasution, Bismar., *Hukum Kegiatan Ekonomi (I)*, Bandung: Books Terrace & Library, 2007.

Naufal, Zaenuddin A., *Teori dan Aplikasi Psikologi Kepribadian dalam Konseling*, Jakarta : Ghalia Indonesia, 2011.

OECD, *Disclosure of Beneficial Ownership and Control: Policy Options for Indonesia*, Legislative and Regulatory Policy Options for Sustainable Capital Markets, 2012.

-----., *OECD Principles of Corporate Governance*, 2004.

Otoritas Jasa Keuangan, *Roadmap Tata Kelola Perusahaan Indonesia: Menuju Tata Kelola Emiten dan Perusahaan Publik yang Lebih Baik*, Jakarta: OJK, 2014.

Pincus, LB. (Ed.), *Perspectives in Business Ethics*, Singapore: McGraw Hill, 1998.

Plotnik, Rod., dan Haig Kouyoumdjian, *Introduction to Psychology*, 10th Edition, Wardsworth, 2014.

Prasetya, Rudhi., *Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas*, Cet. Ke-II, Bandung: Citra Aditya Bakti, 1996.

Prasetyantoko, A., *Corporate Governance: Pendekatan*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.

Pratley, Peter., *The Essense of Business Ethic*, Simon & Schuster Pte.Ltd, 1997.

Prints, Darwan., *Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*, Bandung: Citra Aditya Bakti, 2000.

Rahardjo, Satjipto., *Ilmu Hukum*, Bandung : Citra Aditya Bakti, 1996.

-----., *Wajah Hukum di Era Reformasi*, Semarang: Citra Aditya Bakti, 2000.



- Rawls, John., *A Theory of Justice*, London: Oxford University press, 1973), yang sudah diterjemahkan dalam bahasa indonesia oleh Uzair Fauzan dan Heru Prasetyo, *Teori Keadilan*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2006.
- Rijan, Yuniman., dan Ira Koesoemawati, *Cara Mudah Membuat Surat Perjanjian/Kontrak dan Surat Penting Lainnya*, Cet. Ke-1, Jakarta: Raih Asa Sukses, 2009.
- Rudito, Bambang., dan Melia Famiola, *CSR (Corporate Social Responsibility)*, Bandung: Rekayasa Sains, 2013.
- Sari, Elsi Kartika., dan Advendi Simanunsong, *Hukum Dalam Ekonomi*, Edisi Kedua Revisi, Jakarta: Grasindo, 2007.
- Schedler, Andreas., *Conceptualizing Accountability*, dalam Andreas Schedler, Larry Diamond, Marc F. Plattner, *The Self-Restraining State: Power and Accountability in New Democracies*, London: Lynne Rienner Publisher, 1999.
- Scott, William R., *Financial Accounting Theory*, 2<sup>nd</sup> Ed., Ontario: PrenticeHallCanada Inc., 2000.
- Shamad, Yunus., *Buku Pedoman Penyuluhan Kesejahteraan Pekerja*, Jakarta: Departemen Tenaga Kerja RI, 1992.
- Sheridan, Thomas., dan Nigel Kendall, *Corporate Governance*, Jakarta: Elex Media Komputindo, 1996.
- Sikula, Andrew F., *Personel Administration and Human Resource Management*, Santa Barbara, New York : John Wiley & Sons, Inc., 1981.

- Simatupang, Richard Burton., *Aspek Hukum Dalam Bisnis*, Cet. Ke-1, Jakarta: Rineka Cipta, 1996.
- Sing, Tan Tay., et all, *Economics in Public Policies, the Singapore Story*, Singapore: Ministry of Education, 2012.
- Smerden, Richard., *A Practical Guide to Corporation Governance Fourth Edition*, London: Thomson Reuters (Legal) Limited, 2010.
- Snoeyenbos, Milton., Robert Almeder, James Humber, *Business Ethics*, 3<sup>th</sup> Ed., New York: Prometheus Books, 2001.
- Social Accountability International (SAI), "*SA8000 Consolidated Guidance*", Juni 2013.
- Soekanto, Soerjono., dan Purnadi Purbacaraka, *Sendi-Sendi Ilmu Hukum dan Tata Hukum*, Bandung: Citra Aditya Bhakti, 1993.
- Soekanto, Soerjono., *Pengantar Penelitian Hukum*, Jakarta: UI Press, 1984.
- Soetrisno, PH., *Dasar-Dasar Ilmu Negara*, BPFE, UGM, 1981.
- Stock, Molly., *A Practical Guide to Graduate Research*, McGraw-Hill Book Company, 1985.
- Subekti, *Pokok-Pokok Hukum Perdata*, Cet. Ke-26, Jakarta: Intermasa, 1994.
- Susilo, Leo J., dan Karlen Simarmata, *Good Corporate Governance Pada Bank: Tanggung Jawab Direksi dan Komisaris dalam Melaksanakannya*, Jakarta: Hikayat Dunia, 2007.
- Tabalujan, Benny S., dan Valerie Du Toit-Low, *Singapore Business Law*, 5<sup>th</sup> Ed., Singapore: BusinessLaw Asia, 2009.

- Tjager, I Nyoman., et.al, *Corporate Governance (Tantangan dan Kesempatan bagi Komunitas Bisnis Indonesia)*, Jakarta: Prehalindo, 2002.
- Tjandraningsih, Indrasari., Rina Herawati, dan Suhadmadi, *Diskriminatif dan Eksploitatif Praktik Kerja Kontrak dan Outsourcing Buruh di Sektor Industri Metal di Indonesia*, Bandung: Akatiga, 2010.
- Toffler, Alvin., *Pergeseran Kekuasaan*, Bagian II, Jakarta: Panca Simpati, 1992.
- Velazquez, Manuel G., *Business Ethics : Concept and Cares*, 5<sup>th</sup> Ed., New Jersey: Pearson Education, Inc., 2002.
- Wibisono, Yusuf., *Membedah Konsep dan Aplikasi CSR*, Surabaya: Ashaf Media Grafika, 2007.
- Wicaksono, Frans Satrio., *Panduan Lengkap Membuat Surat-Surat Kontrak*, Cet. Ke-1, Jakarta: Visimedia, 2008.
- Widjaja, Gunawan., *Resiko Hukum Sebagai Direksi, Komisaris & Pemilik PT*, Jakarta: Forum Sahabat, 2008.
- Widjaja, Gunawan., dan Yeremia Ardi Pratama, *Risiko Hukum & Bisnis Perusahaan Tanpa CSR*, Jakarta: Forum Sahabat, 2008.
- Widjaja, I.G. Rai., *Hukum Perseroan*, Bekasi: Megapoin, 2005.
- Wijayanto dan Ridwan Zachrie (Ed.), *Korupsi Mengorupsi Indonesia: Urgensi Menerapkan Good Corporate Governane dengan Nilai-Nilai Indonesia Bagi UKM*, Jakarta: Gramedia Pusataka Utama, 2009.

- World Bank, *ROSC: Corporate Governance Country Assessment on Indonesia*, 2010.
- Yin, Robert K., *Application of Case Study Research*, New Delhi: Sage Publications International Educational and Professional Publisher Newbury Park, 1993.
- Yunus, Muhammad., *Menciptakan Dunia Tanpa Kemiskinan: Bagaimana Bisnis Sosial Dapat Mengubah Kehidupan Kita*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2008.
- Zakheim, Abe J., Daniel E. Palmer, dan Mary Lyn Stoll, *Stakeholder Theory: Essential Readings in Ethical Leadership and Management*, Amherst, New York: Prometheus Books, 2008.
- Zhuang, J., et.al., *Corporate Governance and Finance in East Asia*, Vol. 1, Asian Development Bank, Philippines, Manila, 2000.
- Zweigert, K. dan H. Kotz, *An Introduction to Comparative Law third Edition*, Oxford: Clarendon Press, 1998.

## Karya Tulis Ilmiah

“Segitiga Pengusaha-Negara-Buruh”, *Jurnal Dinamika HAM*, Vol. 2, No. 2, Januari-Juni 2002.

Aronoff, C.E., dan John L. Ward, *Family Business Governance*, New York: The Family Business Consulting Group Publication, 2011.

Badan Pengawas Pasar Modal dan Lembaga Keuangan (BAPEPAM-LK), “Siaran Pers Hasil Pemeriksaan Kasus Laporan Keuangan dan Perdagangan Saham PT. Bank Lippo, Tbk.

BPHN, “Laporan Akhir Tim Analisis dan Evaluasi Hukum tentang Bentuk-Bentuk Usaha di Luar PT dan Koperasi”, 2003.

BPKP, “*Good Corporate Governance*”, Jakarta: Badan Pengawas Keuangan dan Pembangunan, 2001.

Branco, Manuel Castelo., dan Lucia Lima Rodriguez, “*Positioning Stakeholder Theory Within The Debate on Corporate Social Responsibility*”, *EJBO (Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies)*, Vol. 12, No. 1, 2007.

Causey, D., “*The Worth of Good Corporate Governance*”, *Community Banker*, 2008.

Claessens, S., Djankov S., dan Lang LHP, “*Who Controls East Asian Corporations and The Implications for Legal Reform*”, *Public Policy for The Private Sector*, World Bank, Note No. 195, 1999.

Clarkson, M.B.E., “*A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance*”, *Academy of Management Review*, 1995.

- CLSA, "*CG Watch 2007: Corporate Governance in Asia*", CLSA bekerjasama dengan Asian Corporate Governance Association (ACGA), 17 September 2007.
- Djalil, Sofyan A., "*Good Corporate Governance*", disampaikan pada Seminar Good Corporate Governance di Universitas Sumatera Utara, Medan pada tanggal 26 Juni 2000.
- Donaldson, Thomas., dan Lee E. Preston, "*The Stakeholder Theory of The Corporation: Concepts, Evidence, and Implication*", *The Academy of Management Review*, Vol. 20, No. 1, 1995.
- Dykstra, Clarence A., "*The Quest for Responsibility*", *American Political Science Review*, Vol. 33, No. 1, Februari 1939, hal. 1-25.
- Frank, Thomas M., *The New Development: Can American Law and Legal Institutions Help Developing Countries*, *Wisconsin Law Review* No. 3, 1972.
- Freeman, R. Edward., dan John Mc Vea, "*A Stakeholder Approach to Strategic Management*", Working Paper, No. 01-02, The Darden School, University of Virginia, AS, 2002.
- G., A.C., "*The Fiduciary Duties of Loyalty and Care Associated With The Directors and Trustee of Charitable Organization*", *Virginia Law Review*, Vol. 64, 1978.
- Greenwood, Michelle., dan Helen De Cieri, "*Stakeholder Theory and The Ethics of Human Resource Management*", Working Paper 47/05, July 2005.
- Handlin, Oscar., "*Laissez-Faire Thought in Massachusetts, 1790–1880*", *Journal of Economic History* 3, 1943.

Harris, M., dan A. Raviv, "*The Theory of Capital Structure*", *The Journal of Finance*, Vol. 46, No. 1.

Hendrastomo, Grendi., "*Menakar Kesejahteraan Buruh : Memperjuangkan Kesejahteraan Buruh diantara Kepentingan Negara dan Korporasi*", *Jurnal Informasi*, Vol. 16, No.2 Tahun 2010, No. ISSN: 0126-1650.

James, Daniel., "*The Modern Corporation and Private Property, by Adolf A. Berle Jr. and Gardiner C. Means*", Vol. 8, Issue 8, Artikel 11, 1933.

Jensen, Michael C., dan William Meckling, "*Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure*", *Journal of Financial Economics* 3, 1976.

Jubaedah, Edah., "*Pengembangan Good Corporate Governance Dalam Rangka Reformasi Badan Usaha Milik Negara*", *Jurnal Ilmu Administrasi*, Vol. 5, No. 1, Maret 2007.

Kamello, Tan., "*Perkembangan Lembaga Jaminan Fidusia, Suatu Kajian Terhadap Pelaksanaan Jaminan Fidusia Dalam Putusan Pengadilan di Sumatera Utara*", Medan: Disertasi, Program Pascasarjana, Universitas Sumatera Utara, 2002.

Keay, Andrew., "*Stakeholder Theory in Corporate Law: Has It Got What It Takes?*", *Richmond Journal of Global Law and Business*, Summer, 2010.

Kuncoro, Mudrajad., "*Mengobati Penyakit Ekonomi*", Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 2013.

Levitt, T., "*The Dangers of Social Responsibility*", *Harvard Business Review*, Vol. 33, No. 5, 1958.

- Maimunah, Siti., "Negara Lemah CSR Menguat, Forum Keadilan", No. 22, 23 September 2007.
- Manan, Bagir., "Interaksi Fungsi Organ Perseroan Terbatas dan Perlindungan Yang Diberikan Kepada Pemegang Saham dan Kreditur Menurut UU No. 1 Tahun 1995", Makalah disampaikan di Yogyakarta, September 1995.
- Manurung, Sudung M., "Keiretsu dan Peranannya Dalam Perekonomian Jepang Analisis Budaya Terhadap Sistem Keiretsu", Jakarta: Disertasi Program Doktor Ilmu Hukum Universitas Indonesia, 2004.
- Marsella, Lussiana., "Penerapan *Good Corporate Governance* Pada Perusahaan Keluarga PT. DAI KNIFE", Jurnal Agora, Vol. 1, No. 3, 2013.
- Methane, C.H., et.al., "AD/ART Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga B2B *Business to Business BMP Best Management Practice CDM Clean Development Mechanism CER Certified Emissions Reduction*", Best Management Practices in the Indonesian Palm Oil Industry, tanpa tahun.
- Mitha, Mirna Usi Dia., "Sejarah Koperasi Susu 'SAE' Pujon Dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Pujon 1962-2010", Jurnal Universitas Negeri Malang, Jurusan Sejarah Fakultas Ilmu Sosial Universitas Negeri Malang, 2012.
- Modigliani, F., dan M.H. Miller, "*The Cost of Capital, Corporation Finance and The Theory of Investment*", American Economic Review, 1958.



Mulgan, Richard., *“Accountability: An Ever-Expanding Concept?”*, Public Administration, Vol. 78, No. 3, 2000.

Nasution, Bismar., *“Pengelolaan Stakeholder Perusahaan”*, makalah disampaikan pada Pelatihan Mengelola *Stakeholders*, yang dilaksanakan PT. Perkebunan Nusantara III (Persero) tanggal 17 Oktober 2008 di Sei Karang Sumatera Utara.

-----., *“Pertanggungjawaban Direksi dalam Pengelolaan Perusahaan”*, disampaikan pada Seminar Nasional Sehari dalam rangka menciptakan *Good Corporate Governance* pada Sistem Pengelolaan dan Pembinaan PT (Persero) BUMN *“Optimalisasi Sistem Pengelolaan, Pengawasan, Pembinaan dan Pertanggungjawaban Keberadaan PT (Persero) di Lingkungan BUMN Ditinjau dari Aspek Hukum dan Transparansi”*, diselenggarakan oleh Inti Sarana Informatika, Hotel Borobudur Jakarta, Kamis, 08 Maret 2007.

-----., disampaikan pada *“Dialog Interaktif tentang Penelitian Hukum dan Hasil Penulisan Penelitian Hukum”* Pada *“Makalah Akreditasi”* Fakultas Hukum USU, tanggal 18 Februari 2003.

Octavia, Ita., dan Maria Praptiningsih, *“Penerapan Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness pada Perusahaan Keluarga PT. Mitra Cimalati Indonesia Cilacap – Jawa Tengah”*, Jurnal Agora, Vol. 2, No. 1, 2014.

OECD, *“OECD Principles of Corporate Governance”*, France: OECD Publication Service, 1999.

- Pohan, A. Partomuan., "Perseroan Terbatas Sebagai Badan Hukum", dalam Prosiding Perseroan Terbatas dan *Good Corporate Governance*, Cet. Ke-4, Jakarta: Pusat Pengkajian Hukum, 2006.
- Prosodjo, Ratnawati., "RUU Tentang Usaha Perseorangan dan Badan Usaha Bukan Badan Hukum", disampaikan pada acara Sosialisasi RUU Usaha Perseorangan dan Badan Usaha Bukan Badan Hukum, diselenggarakan oleh Direktorat Jenderal Peraturan Perundang-Undangan Departemen Hukum dan HAM RI di Hotel Kartika Chandra, Jakarta, 21 Maret 2007.
- Rachman, M. Amin., "Kepailitan Perusahaan dan Tanggung Jawab Direksi Menurut Undang-Undang No. 1 Tahun 1995", Jurnal "Yustitia", Vol. 9, No. 1, Nopember 2009.
- Rahmi, Erlita., "Standarisasi Lingkungan (ISO 26000) Sebagai Harmonisasi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan dan Instrumen Hukum di Indonesia", Standarisasi Lingkungan, Instrumen Hukum Indonesia, Jurnal Universitas Jambi, 2011.
- Rajagukguk, Erman., "Pengelolaan Perusahaan Yang Baik: Tanggung Jawab Pemegang Saham, Direksi, dan Komisaris", Jurnal Hukum Bisnis No. 26, Vol. 3, 2007.
- Rajagukguk, Erman., "Peranan Hukum dalam Pembangunan Pada Era Globalisasi : Implikasinya Bagi Pendidikan Hukum di Indonesia", pidato pengukuhan guru besar diucapkan pada upacara penerimaan jabatan Guru Besar dalam bidang hukum pada Fakultas Hukum Universitas Indonesia, Jakarta, 04 Januari 1997.
- Research Report* Studi Pendek tentang Serikat Buruh di Majalaya oleh AKATIGA, Bandung, 2001.

- Riyadi, Eddie Sius., "Landasan Teoretis Bagi Tanggung Jawab Sosial Perusahaan : Dari Pemegang Saham (Shareholder) ke Pemangku Kepentingan (Stakeholder), Jurnal Dignitas, Vol. V, No. II, 2008.
- Saptarina, Agus., et.al., "Studi Tentang Penerapan ESOP (*Employee Stock Ownership Plan*) Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia", Tim Studi Penerapan ESOP Emiten atau Perusahaan Publik di Pasar Modal Indonesia, Departemen Keuangan RI, Badan Pengawas Pasar Modal Proyek Peningkatan Efisiensi Pasar Modal, 2002.
- Setia, Resmi., "Dewan Pengupahan: Strategiskah Sebagai Alat Perjuangan Buruh?", Upah Minimum dan Kesejahteraan Buruh : Peluang dan Tantangan Bagi Serikat Buruh, Jurnal Analisis Asosiasi, Vol. 7, No. 1, Februari 2002.
- Sinclair, Amanda., "*The Chameleon of Accountability: Forms and Discourses*", Accounting, Organizations and Society, Vol. 20, No. 2/3, 1995.
- Susanti, Eltin., "Perlindungan Hukum Bagi Investor Terhadap Praktek Windows Dressing Dalam Mekanisme Pasar Modal di Indonesia", Yogyakarta : Tesis, Fakultas Hukum UII, 2011.
- Taslim, "Hubungan Industrial", Makalah, Program Pascasarjana (S-3) Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Negeri Jakarta, 2012.
- Theberge, Leonard J., "*Law and Economic Development*", *Journal of International Law and Policy*, Vol. 9.

- Todorovic, Z., dan I. Todorovic, "*Compliance with Modern Legislation of Corporate Governance and Its Implementation in Companies*", Montenegrin Journal of Economics, 2012.
- Wibowo, Edi., "*Implementasi Good Corporate Governance di Indonesia*", Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan, Vol. 10, No. 2, Oktober 2010.
- Wilamarta, Misahardi., "*Hak Pemegang Saham Minoritas Dalam Rangka Good Corporate Governance*", Depok: Tesis, Pascasarjana FH-UI, 2002.
- Wiratma, Tomy., et.al., "*Analisis Pengaruh ESOP (Employee Stock Ownership Program) Terhadap Kinerja Perusahaan di Bursa Efek Indonesia*", Jurnal Prestasi Vol. 6, No. 1, Juni 2010.
- Wriston, Walter B., "*The job of manager today is very simple and very difficult: to find the best people you can, motivate them to do the job, and allow them to do it their own way*", London: Harvard Bussiness Review, tanpa tahun.
- Yener, Demir., "*Senior Corporate Governance Policy Advisor*", makalah yang disampaikan pada diskusi *OECD Corporate Governance Round Table South East European Regional Meeting Zagreb, Croatia*, November 22, 2002.
- Zhang, Y., Donald R. Deis, P. Huang, dan J.S. Moffitt, "*Earning Smoothing Choice, Firm Value and Corporate Monitoring*", Working Paper, September 2004.

**Media Massa**

BKPM, *Perencanaan Pengembangan Investasi Industri Komponen Otomotif dan Elektronika*, Kajian Perencanaan Pengembangan Investasi Industri Otomotif (Eco Car) dan Komponen Otomotif, 2011.

FCGI, *Seri Tata Kelola Perusahaan (Corporate Governance): Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan)*, Jilid 1, Ed.3 Jakarta: FCGI, 2001.

Harian Analisa, hal. 10, diterbitkan Senin, 28 april 2014.

Harian Bisnis Indonesia, "Kinerja Jamsostek: BPK Temukan Potensi Penyimpangan Di Atas Rp. 7 Triliun", diterbitkan Kamis, 27 September 2012.

Harian Bisnis Indonesia, "Kopkar Tjiwi Kimia: Bukukan Omzet Rp. 60 miliar", diterbitkan Kamis, 08 November 2012.

Harian Kompas, "BLH Temukan Dua Perusahaan Bermasalah", diterbitkan Kamis, 12 Juli 2012.

Harian Kompas, "Potret Koperasi Beromset 27M", diterbitkan Selasa, 29 Mei 2012.

Harian Kompas, "Si Ratu Pesawat dari Pangandaran", diterbitkan Senin, 28 Mei 2012.

Harian Kontan, "Marak Kasus, Komite Audit Akan Diperkuat", diterbitkan Jum'at, 06 Mei 2011.

Harian Merdeka, "4 Fakta Seputar Tenaga Kerja dan Pengangguran di Indonesia", diterbitkan Selasa, 06 Mei 2014.

Harian Poskota Kaltim, "PT. MHU, Perusahaan Tambang Bermasalah di Kukar", diterbitkan Minggu, 27 Mei 2012.

Harian Republika, "Pakar Hukum: Putusan Pengadilan Kasus Sumalindo Harus Transparan", diterbitkan Selasa, 05 November 2013.

Harian Waspada, "UMP Sumut 2014 Rp. 1.505.850,- (Satu Juta Lima Ratus Lima Ribu Delapan Ratus Lima Puluh Rupiah)", diterbitkan Jum'at, 01 November 2013.

ISO/TMB WG SR ISO 26000, ISO 26000. WD3, 3.12

Majalah Infobanknews, "Mandiri Kucurkan Rp. 189 miliar untuk 4 Koperasi Binaan Sinarmas Group", diterbitkan Kamis, 01 Maret 2012.

Majalah New York Times, "Milton Friedman: *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*", diterbitkan Minggu, 13 September 1970.

Majalah Tempo, "Disiksa, TKI Erwiana Alami Trauma Kepala", diterbitkan Sabtu, 18 Januari 2014.

Majalah Tempo, "Pembobol Dana BNI Terima Rp. 50 Miliar", diterbitkan Jum'at, 29 Agustus 2008.

Majalah Warta Ekonomi, Mingguan Berita Ekonomi & Bisnis, Vol. 8, Masalah 34-40, Obor Sarana Utama, 1997.

Tempo, *Seri Buku Tempo : Bapak Bangsa Hatta Jejak yang Melampaui Zaman*, Jakarta : Kepustakaan Populer Gramedia, 2010.

## Internet

Amri, Gusti., "Sejarah Lahir *Good Corporate Governance* dan Perkembangannya di Indonesia", <http://gustiphd.blogspot.com/2011/10/sejarah-lahir-gcg-dan-perkembangannya.html>., diakses pada 25 April 2014.

-----., "Gambaran Implementasi Prinsip GCG Indonesia", <http://gustiphd.blogspot.com/2011/10/gambaran-implementasi-prinsip-gcg.html>., diakses pada 12 September 2014.

Hamzah, Akh., "Pandangan Milton Friedman tentang Tanggungjawab Sosial Perusahaan", <http://id.shvoong.com/writing-and-speaking/2241931/>, diakses 11 April 2012.

Tanjung, Zamzami., "Realitas Perburuhan", diposting 28 Januari 2011, <http://zamzamitanjung.blogspot.com/2011/01/realitas-perburuhan.html>., diakses Sabtu, 04 April 2015.

Website Resmi Akatiga Pusat Analisis Sosial, "Indrasari Tjandraningsih: Kebijakan Ketenagakerjaan Yang Memiskinkan", <http://akatiga.org/index.php/publikasi/artikel/item/313-kebijakan-ketenagakerjaan-yang-memiskinkan>., diakses pada 07 Juli 2014.

Website Resmi Blue Bird Group, "Visi & Misi", <http://www.bluebirdgroup.com/id/about/vision-mission>., diakses pada 18 September 2014.

Website Resmi Ciputra Property, "Visi & Misi", <http://www.ciputraproperty.com/id/node/80>., diakses pada 18 September 2014.

Website Resmi Agung Podomoro Group, "Visi", <http://www.agungpodomoro.com/index.php?i=3&s=12&cid=5&lang=ind>., diakses pada 18 September 2014.

Website Resmi Kopindosat, "Selayang Pandang", <http://www.kopindosat.co.id/>, diakses pada 30 Desember 2014.

Website Resmi Koperasi Karya Usaha Mandiri, "Sejarah", diakses pada Selasa, 30 Desember 2014.

## **Peraturan Perundang-Undangan**

Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (*Wetboek van Koophandel voor Indonesia*), Staatsblad 1847-23.

Peraturan Bank Indonesia No. 8/14/PBI/2006 tentang Perubahan Atas Peraturan Bank Indonesia No. 8/4/PBI/2006 tentang Pelaksanaan *Good Corporate Governance* Bagi Bank Umum, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 71 DPNP, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 46460 DPNP.

Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara No. Per-01/MBU/2011 tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan Yang Baik (*Good Corporate Governance*) Pada Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. Per-17/MEN/VIII/2005 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak.

Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak.

Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 2004 tentang Pengelolaan dan Investasi Dana Program Jaminan Sosial Tenaga Kerja.



Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012 tentang Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan Perseroan Terbatas, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 89, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5305.

Undang-Undang Dasar 1945.

Undang-Undang No. 1 Tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 13.

Undang-Undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2004 Nomor 6.

Undang-Undang No. 3 Tahun 1992 tentang Jaminan Sosial Tenaga Kerja, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1992 Nomor 14, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3468.

Undang-Undang No. 8 Tahun 1995 tentang Pasar Modal, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1995 Nomor 64, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3608.

Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 39, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4279.

Undang-Undang No. 17 Tahun 2012 tentang Perkoperasian, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2012 Nomor 212, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5355.

Undang-Undang No. 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297.

Undang-Undang No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2011 Nomor 116, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 5256.

Undang-Undang No. 42 Tahun 1999 tentang Jaminan Fidusia, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 1999 Nomor 168, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 3889.

Undang-Undang No. 40 Tahun 2007 tentang Perseroan Terbatas, Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2007 Nomor 106, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4756.

### **Putusan Pengadilan**

Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 53/PUU-VI/2008 tertanggal 13 April 2009.

Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 67/PUU-XI/2013 tertanggal 11 September 2014.

Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 53/PUU-VI/2008.

Putusan Mahkamah Konstitusi RI No.18/PUU-VI/2008 tertanggal 23 Oktober 2008.

Putusan Mahkamah Konstitusi RI No. 28/PUU-XI/2013 tertanggal 28 Mei 2014.

Putusan Mahkamah Agung RI No. 2577K/Pid.Sus/2009 tertanggal 14 April 2010.



## TENTANG PENULIS



DR. Ir. MARTONO ANGGUSTI, SH, MM, M.Hum, lahir 18 April 1964 di Wingfoot, Kecamatan Labuhan Batu, Provinsi Sumatra Utara. Menyelesaikan sekolah Dasar di Tribukit-Medan tahun 1976, Sekolah Menengah Pertama tahun 1980 dan Sekolah Menengah Atas tahun 1983, dan Memperoleh Sarjana Teknik Sipil di Universitas Darma Agung tahun 1988, Sarjana Hukum tahun 2003 di Universitas HKBP Nommensen-Medan. Memperoleh Magister Management tahun 2006, dan Magister Hukum tahun 2008 di Universitas Sumatra Utara, Menyelesaikan Program Studi Doktor Hukum Bisnis tahun 2015 di Universitas Sumatra Utara.

Aktif dalam membandingkan keilmuan dogmatis terhadap dunia pragmatis dalam kehidupan yang nyata. Sejak tahun 1985 aktif mengikuti proyek pembangunan di *site*, dan pada tahun 1992 membangun perusahaan kontraktor di bidang sipil, mekanikal, dan properti. Pada tahun 2002 dan seterusnya kembali mengembangkan perusahaan

dalam bidang *trading, soap industries, transportation* (tangki, trado, kapal), konsultan hukum, *palm oil mill, estate, refinery, jerry can, ready mix, Desiccated Coconut, Coconut Milk/Milk Powder, Coconut Water, Coconut Oil.*

Sejak tahun 2007 memberikan perkuliahan Lingkungan Hidup di Fakultas Hukum HKBP Nommensen-Medan. Menjabat Kepala Perpustakaan Fakultas Hukum hingga saat ini. Pengurus Galeri Bursa Efek Nommensen. Pendiri Laboratorium Kajian Hukum Bisnis di Fakultas Hukum Bisnis HKBP Nommensen-Medan. Aktif menulis dan ikut presentasi di Jurnal Internasional Klibel dan UUM ILC, ICONEG. Sebagai narasumber di Universitas Sumatra Utara, Universitas Panca Budi, Universitas Tricom.

Terlibat dalam kegiatan sosial sebagai pengurus distrik maupun klub di Lionsclub sejak tahun 1994 hingga saat ini, dengan berbagai jabatan (Ketua Global Leadership Team, Ketua Global Membership Team, President klub, Ketua Wilayah, Daerah, Ketua Constitution & By Law). Pendiri Himpunan Ahli Struktur Tahan Angin dan Gempa (Hastag), Pengurus HAKI (Himpunan Ahli Konstruksi Indonesia) dan pemegang SKA Golongan Kualifikasi Utama. Sebagai Wakil Ketua Komite Tetap Industri Pengolahan Hasil Pertanian, Perkebunan, dan Kehutanan di Kamar Dagang dan Industri Sumatra Utara. Sebagai Bendahara di Asosiasi Pengusaha Sumatra Utara hingga saat ini. Sebagai anggota Dewan Pengupahan Daerah Sumatra Utara. Sebagai Ketua Yayasan Teochew dan beberapa yayasan sosial lainnya. Sebagai Pembina Yayasan Sekolah Tinggi Tricom. Aktif dalam Ikatan Alumni Sekolah Menengah Atas; Ikatan Alumni Magister Management USU; sebagai Ketua Koperasi IKA MM USU; sebagai pengurus IKA USU.