

## **Peran Serikat Pekerja Dan Karyawan Dalam Mewujudkan *Good Corporate Governance***

Oleh :

Arif Nugroho

Program Studi Ilmu Administrasi Negara

Fakultas Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Serang Raya

E-mail : [Ariyul\\_8784@yahoo.com](mailto:Ariyul_8784@yahoo.com)

### **ABSTRACT**

*Implementation of Good Corporate Governance (GCG) driven by two objectives :the implementation of Good Corporate Citizenship and the interests strengthening of the company and economy. Attention employee relationship with companies that implement good corporate governance with two objectives:1. Employee have the benefit of the company is growing. Employee need income for survival and self- actualization of the company. Because it requires continuity of income for their livelihoods, they also need employee who have continuity of work where continuity of their business. 2. Employee have an interest in the fulfillment of the rights of employee. Labor as a factor of production need to be treated well and secure their rights in accordance with the Act in force, so that the industrial relations that occur going well.*

*Employee and Labor Union in GCG implementation can act as a responsible wishetlblower, which is intended only for the betterment of the company, not for personal interest or a certain group or competitor companies. Besides as wishetlblower also play an active role in the creation and implementation of the Perjanjian Kerja Bersama (PKB) with respect to internal and external conditions, so there is always harmony between the employer / company management in order to progress.*

*Key Word : Good Corporate Governance (GCG), Employee, Labor Union, Wishetlblower, Perjanjian Kerja Bersama (PKB)*

### **A. PENDAHULUAN**

*Good Corporate Governance (GCG) adalah salah satu pilar dari sistem ekonomi pasar. GCG berkaitan erat dengan kepercayaan baik terhadap perusahaan yang melaksanakannya maupun terhadap iklim usaha di suatu negara (Boediono dalam KNKG, 2006). Penerapan GCG didorong oleh adanya dua tujuan yaitu penerapan *Good Corporate Citizenship* dan kepentingan penguatan perusahaan dan perekonomian.*

*Penerapan *Good Corporate Citizenship* karena pengelolaan perusahaan mulai bergeser titik perhatiannya bukan hanya keuntungan untuk pemegang saham yang diutamakan namun juga kepentingan pihak lain (*stakeholder*) yang terkait perusahaan. Sejak tahun 1960 an sampai dengan 1970*

*an, di Amerika Serikat terjadi pergeseran tersebut disebabkan tantangan-tantangan stakeholder sebagai berikut (Lawrence et al., 2005) :*

- 1. Advokasi konsumen yang diperlopori oleh Ralph Nader, melawan industry otomotif AS untuk memproduksi kendaraan yang lebih aman, minta produk yang aman, informasi yang akurat dan harga yang kompetitif.*
- 2. Aktivis lingkungan pada peringatan hari bumi yang pertama tahun 1970 menyerukan agar perusahaan bertanggung jawab atas kualitas udara dan air.*
- 3. Aktivis anti perang Vietnam menuntut industry militer untuk mengganti produk mereka dari*

senjata menjadi produk-produk yang cinta damai.

4. Kelompok Afrika – Amerika membuat gerakan hak-hak sipil untuk mengakhiri praktek-praktek diskriminatif dalam perekrutan, promosi dan pelatihan karyawan.
5. Kelompok wanita menuduh bisnis telah mempraktekan bias gender dan diskriminasi
6. Para pekerja tanpa membedakan ras dan jenis kelamin mendorong kondisi kerja yang lebih aman.
7. Masyarakat memprotes pemakaian material yang beracun untuk alat transportasi dan pembangunan pembangkit *energy* listrik memakai nuklir.

Kepentingan penguatan perusahaan dan perekonomian karena krisis ekonomi suatu negara dapat disebabkan oleh pengelolaan usaha yang tidak benar atau sebaliknya, yaitu pengelolaan ekonomi yang tidak benar juga menyebabkan suatu perusahaan juga mengalami krisis. Kasus krisis ekonomi di Indonesia tahun 1998 yang berkepanjangan dan menjadi krisis multidemensi disebabkan karena kurang hati-hatinya pengelolaan hutang swasta luar negeri sehingga menjadi permainan spekulasi valuta asing. Krisis perekonomian di Amerika Serikat tahun 2008 karena kurang kehati-hatian penerapan manajemen resiko kredit tingkat korporasi sehingga menyebabkan perekonomian Amerika menjadi krisis. Krisis perekonomian di zona Eropa disebabkan oleh *defisit fiscal* yang dilaksanakan oleh pemerintahan beberapa zona Eropa yang menyeret dunia usaha mengalami krisis karena menurunnya permintaan yang bersamaan dengan menurunnya daya beli masyarakat

Penerapan *Corporate Citizenship* yang tidak baik dan adanya krisis perekonomian menjadi korban utama adalah pekerja. Pada tataran *corporate citizenship* yang tidak baik, pekerja biasanya dapat tidak diberikan hak-haknya dan dieksploitasi untuk kepentingan perusahaan sepihak. Pada

waktu krisis ekonomi, penelitian Kurniati dan Yanfitri (2010) menemukan bukti empiris akan meningkatkan industri yang keluar dari industri (tutup usaha), sedangkan perusahaan baru berdiri yang masuk ke industri relatif sedikit. Meningkatnya perusahaan yang tutup atau menurunkan tingkat produksinya akan timbul gelombang pemutusan hubungan pekerja. Memperhatikan korban utama adalah pekerja, maka penerapan GCG harus menjadi perhatian pekerja.

Penerapan GCG disamping bermanfaat bagi pekerja juga bermanfaat bagi perusahaan. Perusahaan yang melaksanakan GCG dengan baik secara tidak langsung juga melaksanakan *Good Corporate Citizenship*. Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa 81% konsumen lebih cenderung untuk membeli barang dari perusahaan yang melaksanakan *Good Corporate Citizenship*, meskipun harga dan kualitas produk sama dengan pesaing. Survey tahun 2002 terhadap 25.000 orang di 23 negara menunjukkan bahwa *Corporate Citizenship* memiliki dampak lebih pada persepsi *public* tentang perusahaan dibandingkan dengan kualitas merek atau fundamental bisnis (Lawrence et al., 2005). Mukhopadhyay et al. (2012) menemukan bukti empiris bahwa beberapa penelitian pada negara maju dan berkembang telah menyimpulkan perusahaan yang menerapkan GCG akan memiliki kinerja keuangan yang lebih baik. Penerapan GCG yang baik pada perusahaan telah menyebabkan :

1. Peningkatan akses terhadap pendanaan eksternal yang mengakibatkan peningkatan efisiensi karena pengetahuan investor meningkat terkait dengan strategi perusahaan.
2. Biaya modal yang lebih rendah
3. Peningkatan kinerja operasional dengan pengelolaan yang lebih efisien dan alokasi asset lebih baik.
4. Kinerja keuangan dan nilai perusahaan tinggi seperti yang terlihat

dalam:

- Peningkatan *Economic Value Added* (EVA). Berdasarkan penelitian *Credit Lyonnais Asia* tahun 2001 pada 100 negara berkembang menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan GCG yang baik memiliki EVA 8% lebih tinggi dari rata-rata EVA perusahaan di negara tersebut.
- Peningkatan Profitabilitas. Penelitian dari ABN / AMRO di Brasil menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan GCG yang baik memiliki P / E rasio lebih tinggi 20%, ROE 45% lebih tinggi, margin bersih 76% lebih tinggi. Penelitian Brown dan Caylor dari Universitas Georgia State pada tahun 2004 menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan GCG dengan baik memiliki ROI 18,7% dan ROE 23,8% lebih tinggi dibandingkan dengan yang menerapkan GCG tidak baik.
- ROA yang tinggi. Penelitian Sung Je Byun dari Universitas Columbia pada tahun 2006 menyimpulkan bahwa perusahaan dengan GCG yang baik memiliki ROE lebih tinggi dan lebih baik ROA dan ROC pula. ROE perusahaan yang GCG baik adalah 14,35% sedangkan untuk perusahaan tingkat GCG bawah adalah 9,20%. ROA perusahaan dinilai GCG baik sebesar 4,81% dibandingkan dengan 3,46% untuk perusahaan GCG berbasis bawah. ROC pada perusahaan yang menerapkan GCG baik sebesar 10,26% dibandingkan yang melaksanakan GCG tingkat bawah dengan nilai ROC sebesar 6,69%.
- Nilai Perusahaan dan Kinerja Saham yang tinggi. Penelitian McKinsey tahun 2002 di berbagai negara termasuk Eropa Timur, Afrika dan Asia menunjukkan bahwa investor akan bersedia membayar premi saham yang lebih tinggi berskisar sampai 30-40% untuk perusahaan yang dikelola dengan baik. Pola yang

sama seperti penelitian Grandmont et al pada tahun 2004 di Amerika Lain, Afrika, Eropa Timur dan Timur Tengah dengan hasil bahwa investor akan member premi lebih dari segi harga dibandingkan arus kas, harga dibandingkan pendapatan, harga dibandingkan EBITDA dan harga dibandingkan dengan nilai buku. Penelitian Metrick et al terhadap 1500 perusahaan besar di Amerika Serikat menemukan bukti empiris bahwa GCG yang unggul mempengaruhi dampak yang signifikan terhadap nilai pasar saham dan memiliki tingkat pengembalian yang tinggi kepada pemegang saham. Perusahaan yang memiliki GCG yang baik memiliki tingkat pertumbuhan penjualan yang pesat dan lebih menguntungkan dibandingkan yang memiliki GCG tidak baik.

- Mengurangi volatilitas harga saham. Penelitian Brown dan Caylor menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki GCG yang baik memiliki volatilitas saham lebih rendah 5,6% dari rata-rata.
- Mengurangi risiko krisis dan skandal perusahaan. Perusahaan yang melaksanakan dengan baik GCG akan menerapkan system manajemen resiko yang efektif dan hal tersebut menyebabkan perusahaan lebih siap pada waktu menghadapi krisis. Penelitian Derwall dan Vervijmeren menyimpulkan bahwa, perusahaan dengan GCG yang baik memiliki resiko yang lebih rendah dan mengakibatkan pemilik saham dan pemberi pinjaman bersedia untuk memberikan modal dengan biaya yang lebih rendah.

Memperhatikan penerapan GCG membuat perusahaan beroperasi lebih baik dan menguntungkan, maka kesejahteraan pekerja juga terjaga dan kesinambungan bekerja juga teramankan.

Dari uraian latar di atas, maka peneliti merumuskan permasalahan

tentang bagaimanakah partisipasi pekerja dalam pelaksanaan *Good Corporate Governance* yang meliputi;

1. Partisipasi pekerja dalam penerapan GCG untuk pemenuhan hak-hak pekerja
2. Partisipasi pekerja dalam penerapan GCG untuk kemajuan perusahaan

## B. Azas *Good Corporate Governance*

*Indonesian Institut of Corporate Governance* (IIGC) dalam Suranta dan Midiastuty (2005) memberi pengertian GCG adalah suatu proses dan struktur yang diterapkan dalam menjalankan perusahaan dengan tujuan utama untuk meningkatkan nilai pemegang saham dalam jangka panjang dengan tetap memperhatikan kepentingan stakeholder yang lain. *Forum for Corporate Governance in Indonesia* (FCGI) dalam Suranta dan Midiastuty (2005) memberikan pengertian GCG sebagai seperangkat peraturan yang menetapkan hubungan antara pemegang saham, pengurus, kreditur, pemerintah, karyawan serta para pemegang kepentingan intern dan ekstern lainnya sehubungan dengan hak-hak dan kewajiban mereka.

Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG) (2006) merumuskan asas GCG yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi serta kewajaran dan kesetaraan diperlukan untuk mencapai kesinambungan usaha (*sustainability*) perusahaan dengan memperhatikan pemangku kepentingan (*stakeholders*). Penjelasan secara detail asas GCG yang sudah dirumuskan oleh KNKG seperti dibawah ini.

### 1. Transparansi (*Transparency*)

#### a. Prinsip Dasar

Untuk menjaga obyektivitas dalam menjalankan bisnis, perusahaan harus menyediakan informasi yang material dan relevan dengan cara yang mudah diakses dan dipahami oleh pemangku kepentingan. Perusahaan harus mengambil inisiatif

untuk mengungkapkan tidak hanya masalah yang disyaratkan oleh peraturan perundang-undangan, tetapi juga hal yang penting untuk pengambilan keputusan oleh pemegang saham, kreditur dan pemangku kepentingan lainnya.

#### b. Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Perusahaan harus menyediakan informasi secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pemangku kepentingan sesuai dengan haknya.
2. Informasi yang harus diungkapkan meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi kondisi perusahaan.
3. Prinsip keterbukaan yang dianut oleh perusahaan tidak mengurangi kewajiban untuk memenuhi ketentuan kerahasiaan perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, rahasia jabatan, dan hak-hak pribadi.
4. Kebijakan perusahaan harus tertulis dan secara proporsional dikomunikasikan kepada pemangku kepentingan.

### 2. Akuntabilitas (*Accountability*)

#### a. Prinsip Dasar

Perusahaan harus dapat mempertanggungjawabkan kinerjanya secara transparan dan wajar. Untuk itu perusahaan harus dikelola secara benar,

terukur dan sesuai dengan kepentingan perusahaan dengan tetap memperhitungkan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lain. Akuntabilitas merupakan prasyarat yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang berkesinambungan.

#### b. Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Perusahaan harus menetapkan rincian tugas dan tanggung jawab masing-masing organ perusahaan dan semua karyawan secara jelas dan selaras dengan visi, misi, nilai-nilai perusahaan (*corporate values*), dan strategi perusahaan.
2. Perusahaan harus meyakini bahwa semua organ perusahaan dan semua karyawan mempunyai kemampuan sesuai dengan tugas, tanggung jawab, dan perannya dalam pelaksanaan GCG.
3. Perusahaan harus memastikan adanya sistem pengendalian internal yang efektif dalam pengelolaan perusahaan.
4. Perusahaan harus memiliki ukuran kinerja untuk semua jajaran perusahaan yang konsisten dengan sasaran usaha perusahaan, serta memiliki sistem penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*).
5. Dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya, setiap organ perusahaan dan semua karyawan harus berpegang pada etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah disepakati.

### 3. **Responsibilitas (*Responsibility*)**

#### a. Prinsip Dasar

Perusahaan harus mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dan mendapat pengakuan sebagai *good corporate citizen*.

#### b. Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Organ perusahaan harus berpegang pada prinsip kehati-hatian dan memastikan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan, anggaran dasar dan peraturan perusahaan (*by-laws*).
2. Perusahaan harus melaksanakan tanggung jawab sosial dengan antara lain peduli terhadap masyarakat dan kelestarian lingkungan terutama di sekitar perusahaan dengan membuat perencanaan dan pelaksanaan yang memadai.

### 4. **Independensi (*Independency*)**

#### a. Prinsip Dasar

Untuk melancarkan pelaksanaan asas GCG, perusahaan harus dikelola secara independen sehingga masing-masing organ perusahaan tidak saling mendominasi dan tidak dapat diintervensi oleh pihak lain.

#### b. Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Masing-masing organ perusahaan harus menghindari terjadinya dominasi oleh pihak manapun, tidak terpengaruh oleh kepentingan tertentu, bebas dari benturan kepentingan (*conflict of interest*) dan dari segala pengaruh atau tekanan, sehingga pengambilan keputusan dapat dilakukan secara obyektif.
2. Masing-masing organ perusahaan harus melaksanakan fungsi dan tugasnya sesuai dengan anggaran dasar dan peraturan perundang-undangan, tidak saling mendominasi dan atau melempar tanggung jawab antara satu dengan yang lain.

### 5. **Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)**

#### a. Prinsip Dasar

Dalam melaksanakan kegiatannya,

perusahaan harus senantiasa memperhatikan kepentingan pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya berdasarkan asas kewajaran dan kesetaraan.

#### b. Pedoman Pokok Pelaksanaan

1. Perusahaan harus memberikan kesempatan kepada pemangku kepentingan untuk memberikan masukan dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan perusahaan serta membuka akses terhadap informasi sesuai dengan prinsip transparansi dalam lingkup kedudukan masing-masing.
2. Perusahaan harus memberikan perlakuan yang setara dan wajar kepada pemangku kepentingan sesuai dengan manfaat dan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
3. Perusahaan harus memberikan kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Menurut Barnhart dan Rosentein dalam Lastanti (2005) mekanisme GCG dibagi duakelompok. Pertama berupa *internal mechanisms* seperti komposisi dewan direksi/komisaris, kepemilikan manajerial dan kompensasi eksekutif. Kedua *external mechanisms* seperti pengendalian oleh pasar dan *level debt financing*.

Untuk mencapai keberhasilan dalam jangka panjang, pelaksanaan GCG perlu dilandasi oleh integritas yang tinggi. Oleh karena itu diperlukan *Code of Conduct* yang dapat menjadi acuan bagi organ perusahaan dan semua karyawan dalam menerapkan nilai-nilai dan etika bisnis sehingga menjadi bagian dari budaya perusahaan. KNKG (2006) merumuskan prinsip-prinsip dasar yang harus dimiliki oleh perusahaan :

1. Setiap perusahaan harus memiliki nilai-nilai perusahaan yang menggambarkan sikap moral

perusahaan dalam pelaksanaan usahanya.

2. Untuk dapat merealisasikan sikap moral dalam pelaksanaan usahanya, perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati oleh organ perusahaan dan semua karyawan. Pelaksanaan etika bisnis yang berkesinambungan akan membentuk budaya perusahaan yang merupakan manifestasi dari nilai-nilai perusahaan.
3. Nilai-nilai dan rumusan etika bisnis perusahaan perlu dituangkan dan dijabarkan lebih lanjut dalam pedoman perilaku agar dapat dipahami dan diterapkan.

Pedoman pokok pelaksanaan yang sudah dirumuskan oleh KNKG (2006) seperti diuraikan dibawah ini.

#### 1. Nilai-Nilai Perusahaan

1. Nilai-nilai perusahaan merupakan landasan moral dalam mencapai visi dan misi perusahaan. Oleh karena itu, s e b e l u m merumuskan nilai-nilai perusahaan, perlu dirumuskan visi dan misi perusahaan.
2. Walaupun nilai-nilai perusahaan pada dasarnya universal, namun dalam merumuskannya perlu disesuaikan dengan sektor usaha serta karakter dan letak geografis dari masing-masing perusahaan.
3. Nilai-nilai perusahaan yang universal antara lain adalah terpercaya, adil dan jujur.

#### 2. Etika Bisnis

1. Etika bisnis adalah acuan bagi perusahaan dalam melaksanakan kegiatan usaha termasuk dalam berinteraksi dengan pemangku kepentingan.
2. Penerapan nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis secara berkesinambungan mendukung terciptanya budaya perusahaan.
3. Setiap perusahaan harus memiliki rumusan etika bisnis yang disepakati bersama dan dijabarkan

lebih lanjut dalam pedoman perilaku.

### 3. Pedoman Perilaku

#### a. Fungsi Pedoman Perilaku

1. Pedoman perilaku merupakan penjabaran nilai-nilai perusahaan dan etika bisnis dalam melaksanakan usaha sehingga menjadi panduan bagi organ perusahaan dan semua karyawan perusahaan;
2. Pedoman perilaku mencakup panduan tentang benturan kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan, kerahasiaan informasi, dan pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis.

#### b. Benturan Kepentingan

1. Benturan kepentingan adalah keadaan dimana terdapat konflik antara kepentingan ekonomis perusahaan dan kepentingan ekonomis pribadi pemegang saham, anggota Dewan Komisaris dan Direksi, serta karyawan perusahaan;
2. Dalam menjalankan tugas dan kewajibannya, anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan harus senantiasa mendahulukan kepentingan ekonomis perusahaan di atas kepentingan ekonomis pribadi atau keluarga, maupun pihak lainnya;
3. Anggota Dewan Komisari dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan jabatan untuk kepentingan atau keuntungan pribadi, keluarga dan pihak-pihak lain;
4. Dalam hal pembahasan dan pengambilan keputusan yang mengandung unsur benturan kepentingan, pihak yang bersangkutan tidak diperkenankan ikut serta;
5. Pemegang saham yang mempunyai benturan kepentingan harus mengeluarkan suaranya dalam Rapat

Umum Pemegang Saham (RUPS) sesuai dengan keputusan yang diambil oleh pemegang saham yang tidak mempunyai benturan kepentingan;

6. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan yang memiliki wewenang pengambilan keputusan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memiliki benturan kepentingan terhadap setiap keputusan yang telah dibuat olehnya dan telah melaksanakan pedoman perilaku yang ditetapkan oleh perusahaan.

#### c. Pemberian dan Penerimaan Hadiah dan Donasi

1. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang memberikan atau menawarkan sesuatu, baik langsung ataupun tidak langsung, kepada pejabat negara dan atau individu yang mewakili mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan;
2. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan dilarang menerima sesuatu untuk kepentingannya, baik langsung ataupun tidak langsung, dari mitra bisnis, yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan;
3. Donasi oleh perusahaan ataupun pemberian suatu aset perusahaan kepada partai politik atau seorang atau lebih calon anggota badan legislatif maupun eksekutif, hanya boleh dilakukan sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Dalam batas kepatutan sebagaimana ditetapkan oleh perusahaan, donasi untuk amal dapat dibenarkan;
4. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan diharuskan setiap tahun membuat pernyataan tidak memberikan sesuatu dan atau

- menerima sesuatu yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.
- d. Kepatuhan terhadap Peraturan
1. Organ perusahaan dan karyawan perusahaan harus melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan;
  2. Dewan Komisaris harus memastikan bahwa Direksi dan karyawan perusahaan melaksanakan peraturan perundang-undangan dan peraturan perusahaan;
  3. Perusahaan harus melakukan pencatatan atas harta, utang dan modal secara benar sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum.
- e. Kerahasiaan Informasi
1. Anggota Dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan harus menjaga kerahasiaan informasi perusahaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, peraturan perusahaan dan kelaziman dalam dunia usaha;
  2. Setiap anggota Dewan Komisaris dan Direksi, pemegang saham serta karyawan perusahaan dilarang menyalahgunakan informasi yang berkaitan dengan perusahaan, termasuk tetapi tidak terbatas pada informasi rencana pengambil-alihan, penggabungan usaha dan pembelian kembali saham;
  3. Setiap mantan anggota Dewan Komisaris dan Direksi serta karyawan perusahaan, serta pemegang saham yang telah mengalihkan sahamnya, dilarang mengungkapkan informasi yang menjadi rahasia perusahaan yang diperolehnya selama menjabat atau menjadi pemegang saham di perusahaan, kecuali informasi tersebut diperlukan untuk pemeriksaan dan penyidikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan, atau tidak lagi menjadi rahasia milik perusahaan.
- f. Pelaporan atas pelanggaran dan perlindungan bagi pelapor
1. Dewan Komisaris berkewajiban untuk menerima dan memastikan bahwa pengaduan tentang pelanggaran terhadap etika bisnis, pedoman perilaku, peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan, diproses secara wajar dan tepat waktu;
  2. Setiap perusahaan harus menyusun peraturan yang menjamin perlindungan terhadap individu yang melaporkan terjadinya pelanggaran terhadap etika bisnis, pedoman perilaku, peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan. Dalam pelaksanaannya, Dewan Komisaris dapat memberikan tugas kepada komite yang membidangi pengawasan implementasi GCG.

### C. METODOLOGI PENELITIAN

Ditinjau dari jenis datanya pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Adapun yang dimaksud dengan penelitian kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007:6).

Adapun jenis pendekatan penelitian ini adalah deskriptif. Penelitian deskriptif yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data.

#### 1. Sumber Data

Penulis juga melakukan telaah pustaka, yaitu mengumpulkan data dari berbagai sumber informasi yang terkait dengan masalah yang akan diteliti. Sumber informasi yang dimaksud dapat berupa

buku, jurnal, koran, dan sumber informasi lainnya yang ada kaitannya dengan masalah penelitian ini.

## 2. Teknik pengumpulan Data

Dokumen dan arsip mengenai berbagai hal yang berkaitan dengan fokus penelitian merupakan salah satu sumber data yang penting dalam penelitian. Dokumen yang dimaksud dapat berupa dokumen tertulis, gambar/foto. Data statistik, laporan penelitian sebelumnya, tulisan-tulisan ilmiah merupakan dokumen penting yang perlu ditelusuri untuk memperkaya data yang dikumpulkan.

## 3. Teknik Analisa Data

Proses analisis data dilakukan pada waktu bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung. Analisis data dilakukan melalui tiga alur, yakni: (1) reduksi data, (2) sajian data, dan (3) penarikan kesimpulan ataupun verifikasi.

## C. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perusahaan dalam beroperasi membutuhkan faktor produksi yang salah satunya adalah pekerja. Proses optimasi yang dilakukan oleh manajemen terhadap faktor-faktor produksi akan menghasilkan barang jasa yang kemudian akan mendatangkan penjualan dan keuntungan bagi perusahaan. Pekerja sebagai faktor produksi dan perusahaan sebagai pengguna, ada hubungan mutualisme yang saling menguntungkan. Perhatian karyawan hubungannya dengan perusahaan yang melaksanakan GCG dengan baik ada dua hal yaitu :

1. Pekerja memiliki kepentingan perusahaan mengalami kemajuan. Pekerja membutuhkan penghasilan untuk kelangsungan hidup dan aktualisasi dirinya dari perusahaan. Karena membutuhkan kesinambungan penghasilan untuk kesejahteraan, maka pekerja juga membutuhkan tempat bekerja yang memiliki kesinambungan kelangsungan usahanya. Perusahaan

yang sehat, memiliki penjualan yang bertumbuh, profit yang cukup untuk proses pengembangan dan jalannya pengelolaan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan etika bisnis yang berlaku merupakan harapan karyawan, karena perusahaan yang demikian memiliki kelangsungan hidup yang panjang. Memperhatikan hal tersebut, maka perusahaan yang menerapkan GCG yang baik juga merupakan harapan karyawan, karena GCG yang baik juga merupakan salah satu pilar kelangsungan usaha dalam jangka panjang yang akan menjamin kelangsungan penghasilannya.

2. Pekerja memiliki kepentingan pemenuhan hak-hak pekerja. Pekerja sebagai factor produksi membutuhkan diperlakukan dengan baik dan terjamin hak-haknya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, sehingga hubungan industrial yang terjadi berjalan dengan baik. Pemenuhan hak-hak dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan kebebasan untuk berserikat dan berkumpul dapat terpenuhi dengan baik jika perusahaan menerapkan GCG dengan baik pula.

### 1. Partisipasi Pekerja Dalam Penerapan GCG Untuk Kemajuan Perusahaan

Pekerja di perusahaan yang sudah diseleksi sesuai dengan pengetahuan, *skill* dan *network* yang dibutuhkan untuk bekerja sesuai tanggungjawab masing-masing disetiap fungsi organisasi perusahaan diharapkan dapat melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik sehingga dapat mencapai tujuan dan target di setiap fungsinya yang akhirnya membawa keberhasilan untuk mencapai tujuan besar perusahaan yaitu untuk mendapatkan keuntungan.

*Code of Conduct* dapat sebagai arah perilaku seluruh organ perusahaan

dan pekerja dalam melaksanakan pekerjaan tersebut. Pedoman perilaku mencakup panduan tentang benturan kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan, kerahasiaan informasi, dan pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis dapat sebagai penjaga agar perusahaan dapat sebagai *good corporate citizenship*.

Aktivitas untuk melaksanakan perihal benturan kepentingan, pemberian dan penerimaan hadiah dan donasi, kepatuhan terhadap peraturan dan kerahasiaan organisasi merupakan pedoman perilaku yang mengarah ke internal diri pekerja. Aktivitas ketaatan terhadap hal-hal tersebut merupakan suatu keterlekatan sebagai komitmen pribadi untuk melaksanakan terkait dengan diri sendiri. Sedangkan aktivitas tentang pelaporan terhadap perilaku yang tidak etis merupakan aktivitas ke eksternal yang mengandung berbagai resiko yang biasanya dihindari oleh pekerja. Survey yang dilakukan oleh *Institute of Business Ethics* (2007) menyimpulkan bahwa satu di antara empat karyawan mengetahui kejadian pelanggaran, tetapi lebih dari separuh (52%) dari yang mengetahui terjadinya pelanggaran tersebut tetap diam dan tidak berbuat sesuatu (KNKG, 2008). Meskipun banyak pekerja yang diam tidak melaporkan perilaku tidak etis, namun pelaporan dari karyawan tentang perilaku tidak etis menempatkan tempat yang teratas. Berdasarkan penelitian dari *Association of Certified Fraud Examiners* (2002) informasi dari pekerja menempatkan kedudukan teratas yaitu 26,3%, penemuan tidak sengaja 18,8%, *internal audit* 18,6%, *internal controls* 15,4%, *external audit* 11,5%, informasi dari pelanggan 8,6%, informasi dari pihak tidak dikenal 6,2%, informasi dari vendor/supplier 5,1% dan keputusan dari penegakan hukum sebanyak 1,7% (Lembaga Pengembangan Fraud Auditing, 2010).

Memperhatikan begitu sentralnya peran pekerja untuk membuka suatu perilaku tidak etis maka pemberdayaan

pekerja sebagai pelapor pelanggaran (*whistleblower*) sangat diperlukan. Pembentukan *Whistleblowing System* menjadi mutlak dibutuhkan. Kesadaran untuk pelaksanaan GCG dengan baik dan pembentukan *Whistleblowing System* merupakan itikad dari Komisaris dan Direksi, jika tidak ada kemauan maka akan menyebabkan benturan antara pekerja dengan Manajemen. Bagi organisasi yang menjalankan aktivitas usahanya secara etis, *Whistleblowing System* merupakan bagian dari sistem pengendalian, namun bagi organisasi yang tidak menjalankan aktivitas usahanya dengan tidak etis, maka *Whistleblowing System* dapat menjadi ancaman.

KNKG (2008) merumuskan beberapa manfaat dari penyelenggaraan *Whistleblowing System* yang baik antara lain adalah:

- Tersedianya cara penyampaian informasi penting dan kritis bagi perusahaan kepada pihak yang harus segera menanganinya secara aman;
- b. Timbulnya keengganan untuk melakukan pelanggaran, dengan semakin meningkatnya kesediaan untuk melaporkan terjadinya pelanggaran, karena kepercayaan terhadap sistem pelaporan yang efektif;
- Tersedianya mekanisme deteksi dini (*early warning system*) atas kemungkinan terjadinya masalah akibat suatu pelanggaran;
- Tersedianya kesempatan untuk menangani masalah pelanggaran secara internal terlebih dahulu, sebelum meluas menjadi masalah pelanggaran yang bersifat publik;
- Mengurangi risiko yang dihadapi organisasi, akibat dari pelanggaran baik dari segi keuangan, operasi, hukum, keselamatan kerja, dan reputasi;
- Mengurangi biaya dalam menangani akibat dari terjadinya pelanggaran;
- Meningkatkan reputasi perusahaan di mata pemangku kepentingan (stakeholders), regulator, dan

- masyarakat umum; dan
- Memberikan masukan kepada organisasi untuk melihat lebih jauh area kritikal dan proses kerja yang memiliki kelemahan pengendalian internal, serta untuk merancang tindakan perbaikan yang diperlukan.

Dalam *Whistleblowing System* harus dibuatkan kriteria dengan jelas apa yang disebut pelanggaran dan perlindungan kepada pelapor pelanggaran. KNKG (2008) merumuskan yang dimaksud dengan "pelanggaran" adalah perbuatan yang melanggar peraturan perundang-undangan; peraturan/standar industri terkait dan peraturan internal organisasi, serta dapat dilaporkan. Termasuk dalam aktivitas pelanggaran antara lain adalah:

1. Melanggar peraturan perundang-undangan, misalnya pemalsuan tanda tangan, korupsi, penggelapan, *mark-up*, penggunaan narkoba, perusakan barang.
2. Melanggar pedoman etika perusahaan, misalnya benturan kepentingan, pelecehan, terlibat dalam kegiatan masyarakat yang dilarang.
3. Melanggar prinsip akuntansi yang berlaku umum
4. Melanggar kebijakan dan prosedur operasional perusahaan, ataupun kebijakan, prosedur, peraturan lain yang dianggap perlu oleh perusahaan.
5. Tindakan kecurangan lainnya yang dapat menimbulkan kerugian finansial ataupun non- finansial
6. Tindakan yang membahayakan keselamatan kerja

Sistem Pelaporan Pelanggaran yang baik memberikan fasilitas dan perlindungan (*whistleblower protection*) sebagai berikut:

1. Fasilitas saluran pelaporan (telepon, surat, email) atau *Ombudsman* yang independen, bebas dan rahasia;
2. Perlindungan kerahasiaan identitas pelapor. Perlindungan ini diberikan bila pelapor

memberikan identitas serta informasi yang dapat digunakan untuk menghubungi pelapor. Walaupun diperbolehkan, namun penyampaian pelaporan secara anonim, yaitu tanpa identitas, tidak direkomendasikan. Pelaporan secara anonim menyulitkan dilakukannya komunikasi untuk tindak lanjut atas pelaporan;

3. Perlindungan atas tindakan balasan dari terlapor atau organisasi. Perlindungan dari tekanan, dari penundaan kenaikan pangkat, pemecatan, gugatan hukum, harta benda, hingga tindakan fisik. Perlindungan ini tidak hanya untuk pelapor tetapi juga dapat diperluas hingga ke anggota keluarga pelapor;
4. Informasi pelaksanaan tindak lanjut, berupa kapan dan bagaimana serta kepada institusi mana tindak lanjut diserahkan. Informasi ini disampaikan secara rahasia kepada pelapor yang lengkap identitasnya.

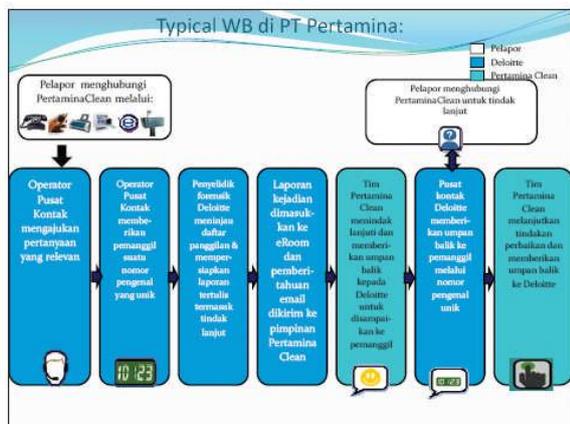
Perlindungan di atas tidak diberikan kepada pelapor yang terbukti melakukan pelaporan palsu dan/atau fitnah. Pelapor yang melakukan laporan palsu dan/atau fitnah dapat dikenai sanksi sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Perusahaan-perusahaan yang telah mempunyai dan menerapkan *Whistleblowing System* seperti PT Nusantara Turbin dan Propulsi, PT. Telkom, Pertamina, United Tractors, dan Astra Group. Pelaksanaan teknis sistem *Whistleblowing System* di PT. Telkom dan Pertamina dilakukan oleh pihak ketiga secara *outsourcing*. Untuk ilustrasi penerapan *Whistleblowing System*, diuraikan secara ringkas penerapan di Pertamina sebagai berikut (Samendawai et al. (2011)). Beberapa hal penting yang menjadi topik di dalam sistem *Whistleblowing System* di Pertamina adalah sebagai berikut:

1. korupsi;
2. kecurangan;
3. *confl ict of interest*;
4. *code of conduct*; dan

## 5. peningkatan kedisiplinan

**Gambar 1**  
**Typical Whistleblowing System PT**  
**Pertamina**



Sumber: Presentasi Ir. Waluyo, Direktur PT. Pertamina

Sistem ini merupakan salah satu bagian yang dibangun dalam rangka pelaksanaan *Pertamina Clean*, yang ditujukan untuk membangun atau menciptakan etika bisnis yang baik di lingkungan Pertamina. Inisiator dari *Whistleblowing System* ini adalah direksi Pertamina. Namun demikian yang menjadi pelaksana sistem ini adalah pihak ketiga. Sistem *whistleblower* yang dibangun oleh Pertamina merupakan komplementer atau pelengkap dari mekanisme kontrol perusahaan yang telah ada. Pelaporan diusahakan dilakukan menggunakan sistem kontrol internal yang berlaku selama ini, baru jika memang tidak tersedia mekanismenya, maka dapat melalui *Whistleblowing System* ini. Prinsip-prinsip *Whistleblowing System* di Pertamina adalah sebagai berikut:

- Cepat dan tepat, maksudnya adalah penanganan adanya laporan terhadap pelanggaran, korupsi, dan lain-lain di Pertamina harus ditangani dengan cepat dan tepat.
- Komunikatif, maksudnya Pertamina harus melakukan komunikasi terhadap pelapor terkait dengan perkembangan laporannya.
- Rahasia, maksudnya semua laporan yang masuk ke system ini adalah bersifat rahasia, termasuk identitas

pelapor akan dirahasiakan.

- Akurat, maksudnya penanganan yang dilakukan terkait dengan hal-hal yang akurat bukan berdasarkan asumsi atau analisa pribadi tertentu.
- Itikad baik, maksudnya bahwa pelapor harus memiliki itikad yang baik dan bukan berdasarkan dendam atau orientasi tertentu pelapor untuk melaporkan pelanggaran seseorang.
- Proteksi, maksudnya semua orang yang melaporkan pelanggaran-pelanggaran atau kecurangan di Pertamina akan dilindungi oleh Pertamina.
- Tidak ada diskriminasi, maksudnya semua orang dapat melaporkan dan tidak ada diskriminasi penanganan atas laporan-laporan tersebut.

Sedangkan informasi yang disyaratkan untuk pengajuan laporan harus memuat 5W (*what, when, where, who, why*), dan 1H (*how*). Bentuk dan Mekanisme Pelaporan di Pertamina dapat bermacam-macam, bisa berbentuk pesan singkat melalui telepon seluler, telepon, surat, email, kotak surat, situs, dan fax. Setelah ada laporan tersebut, pihak Pertamina akan mengirimkan pin kepada pelapor. Pin ini selanjutnya digunakan pelapor untuk mengecek perkembangan laporannya. Pertamina akan menindaklanjuti laporan dengan melakukan pencarian data dan investigasi.

Selanjutnya penanganannya ada dua, yaitu bisa dilakukan dengan menerapkan sistem kontrol internal yang sudah ada dan bisa juga dilakukan oleh pihak ketiga yang khusus menangani *Whistleblowing System* di Pertamina. Lebih lanjut dijelaskan oleh sumber dari Pertamina, jika yang melakukan kesalahan berposisi di bawah jajaran direktur, maka yang bertanggung jawab untuk menangani adalah direksinya. Sementara jika yang melakukan kesalahan adalah berposisi di atas direktur, tetapi di bawah komisaris, maka tanggung jawab penanganannya dilakukan oleh komisaris.

Hal lainnya yang penting adalah mengenai ukuran nilai atau dapat tidak

dianggapnya seseorang melakukan kesalahan. Pengalaman Pertamina menyatakan bahwa ukuran tersebut ditentukan sendiri oleh perusahaan atau organisasi itu sendiri. Sejuahmana nilai tersebut dianggap penting atau harus ditegakkan, juga tergantung dari perusahaan atau organisasi tersebut. Pertamina sendiri menggunakan ukuran etika bisnis dan *code of conduct* dari perusahaan sendiri. Batasan ini tidak ditentukan lebih dahulu sebelum ada *Whistleblowing System*, namun dapat dilaksanakan secara bersamaan. Karena ini juga untuk membangun etika bisnis yang baik dan lingkungan kerja yang kondusif.

Dalam *Whistleblowing System* yang dibangun oleh Pertamina, ada sanksi yang diberikan kepada terlapor jika terbukti melakukan kesalahan atau pelanggaran. Sanksi-sanksi tersebut dapat berupa pemutusan hubungan kerja, turun golongan pangkat, surat peringatan, teguran lisan. Sementara untuk reward terhadap pelapor, Pertamina tidak memberikannya karena perusahaan khawatir jika pemberian *reward* dijadikan motivasi *whistleblower*, bukan untuk kepentingan pengembangan dan kemajuan perusahaan.

Berikut tabel jumlah sanksi dan jenisnya dalam *Whistleblowing System* yang berlaku di Pertamina :

**Grafik 1**  
**Tindak Lanjut Sanksi Pembinaan Hasil**  
***Whistleblowing System* PT Pertamina**



Sumber: Presentasi Ir. Watuyo, Direktur Pertamina

Informan dari Pertamina mengakui bahwa masih banyak hal yang menjadi tantangan penerapan *Whistleblowing System* di Pertamina. Tantangan tersebut sebagai berikut:

1. Perubahan pimpinan. Perubahan di tingkat pimpinan dapat menjadi masalah ketika pimpinan yang baru tidak memiliki komitmen untuk menyelenggarakan *good corporate governance*.
2. Komitmen pimpinan tingkat atas untuk selalu fokus dalam pembinaan dan penegakan disiplin. Jika komitmen untuk ini masih kuat di pimpinan tingkat atas, maka pelaksanaan dan penerapan sistem ini akan berhasil dan bahkan akan meningkatkan prestasi kerja perusahaan.
3. Tindaklanjut hasil investigasi baik dari laporan *Whistleblowing System* atau audit internal.

### 1. Partisipasi Pekerja Dalam Penerapan GCG Untuk Pemenuhan Hak-Hak Pekerja

Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam perusahaan merupakan hal yang terkompleks. Sumber daya manusia yang merupakan satu dari empat faktor produksi lainnya selain peralatan/mesin, dana dan manajemen karena berisi manusia yang memiliki kehendak maka mengakibatkan memiliki kecenderungan tersendiri. Jika pengelolaan SDM baik maka dapat sebagai alat manajemen untuk mencapai perusahaan dan jika pengelolaan tidak baik dapat sebagai penghambat manajemen dalam mencapai tujuan. Tanggungjawab perusahaan terhadap pekerja dapat dirumuskan sebagai berikut (Untung 2012) :

1. Lapangan kerja dan kompensasi yang dapat meningkatkan kualitas para karyawan.
2. Kondisi kerja yang mencerminkan penghargaan perusahaan terhadap kesehatan dan martabat manusia
3. Komunikasi yang lancar atas

segala yang dicapai perusahaan dan adanya transparansi prestasi yang dihasilkannya.

4. Respon yang aktif dengan saran dan kritik atas nasihat konstruktif dari para tenaga kerja dan menjadikan saran tersebut sebagai acuan penting bagi pengambilan keputusan manajer perusahaan.
5. Negosiasi antar pihak yang terjadi konflik sehingga dapat disalurkan sesuai dengan proporsinya dan dapat berfungsi untuk mengefektifkan perusahaan.
6. Perlindungan yang layak bagi keselamatan kerja dan kesehatan para pekerja sehingga para pekerja dapat memberikan kontribusi optimal dalam jangka panjang.
7. Dorongan konstruktif bagi pengembangan dan kemampuan keahlian yang optimal sesuai dengan potensi yang tersedia.
8. Respek atas terjadinya tambahan pengangguran pada setiap keputusan yang dilakukan perusahaan.

Perlindungan pekerja sudah diatur di berbagai peraturan perundang-undangan seperti dalam Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 beserta aturan turunannya. Kewajiban dari pengusaha untuk mematuhi ketentuan yang ada. Hubungan antara pengusaha dengan pekerja dituangkan dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). PKB adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja dengan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Untuk mendapatkan hak-haknya pekerja yang maksimal dibutuhkan komunikasi secara intens dengan pengusaha. Komunikasi tersebut mulai dari perencanaan, implementasi dan monitoring secara berkala. Untuk memperjuangkan hak-haknya pekerja dapat membentuk Serikat Pekerja. Keberadaan Serikat Pekerja sangat penting mulai dari perencanaan waktu perundingan perjanjian PKB, monitoring pelaksanaan

PKB, advokasi kepada pekerja dan mewakili pekerja jika ada permasalahan.

Perundingan dalam PKB merupakan pintu awal dari pekerja yang diwakili Serikat Pekerja untuk melaksanakan GCG dalam perusahaan dengan memperhatikan segala aspeknya. Perundingan PKB harus memenuhi aspek GCG baik dalam proses perundingannya maupun hasil-hasil perundingannya. Saling pemahaman antara pengusaha dengan pekerja dalam serikat pekerja sangat dibutuhkan. Aspek yang perlu diperhatikan oleh pekerja dan serikat pekerja dalam perundingan PKB dengan memperhatikan aspek GCG adalah sebagai berikut.

#### 1. Transparansi (*Transparency*)

Kewajiban pengusaha untuk mengungkapkan informasi yang meliputi, tetapi tidak terbatas pada, visi, misi, sasaran usaha dan strategi perusahaan, kondisi keuangan, susunan dan kompensasi pengurus, pemegang saham pengendali, kepemilikan saham oleh anggota Direksi dan anggota Dewan Komisaris beserta anggota keluarganya dalam perusahaan dan perusahaan lainnya, sistem manajemen risiko, sistem pengawasan dan pengendalian internal, sistem dan pelaksanaan GCG serta tingkat kepatuhannya, dan kejadian penting yang dapat mempengaruhi

kondisi perusahaan. Informasi yang sudah disampaikan tersebut menjadi pijakan dalam perundingan PKB. Dengan memperhatikan informasi yang ada terutama kondisi keuangan pekerja dan serikat pekerja serta manajemen perusahaan dapat melaksanakan optimasi terhadap kesejahteraan pekerja dengan tetap memperhatikan hak pemegang saham dan hak perusahaan untuk selalu tumbuh dengan terjaganya keuntungan.

#### 2. Akuntabilitas (*Accountability*)

Pekerja adalah alat perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan dapat tercapai jika seluruh pekerja melaksanakan tugas disetiap fungsi dengan baik sesuai dengan *job description* dan rencana kerja

beserta anggaran yang ditetapkan. Dalam perundingan Perja Bersama (PKB) harus dimasukan system penghargaan dan sanksi (*reward and punishment system*). Pemahaman oleh pekerja dan serikat pekerja tentang penghargaan dan sanksi terhadap organ perusahaan dan karyawan harus dipahami dengan baik. Penerapan penghargaan dan sanksi untuk organ perusahaan seperti Direksi dan Komisaris adalah Pemegang Saham, sedangkan untuk pekerja adalah pengusaha yang diwakili oleh manajemen. Penghargaan dan sanksi untuk pekerja perlu dimasukan dalam PKB. Kekuatan pekerja dalam serikat pekerja diberbagai negara sangat kuat. Tawar-menawar upah banyak ditentukan oleh Serikat Pekerja. Tabel 1 merupakan penelitian OECD menunjukkan berbagai prosentase pekerja yang terlindungi posisi tawar menawar kolektif yang dilaksanakan oleh Serikat Pekerja (Mankiw, 2007).

Perundingan PKB juga harus menyangkut penerapan etika bisnis dan pedoman perilaku (*code of conduct*) yang telah dibuat oleh perusahaan. Dengan masuknya etika bisnis dan pedoman perilaku masuk dalam PKB akan memperkuat komitmen pekerja dalam melaksanakan GCG dan merupakan perikatan yang harus dilaksanakan oleh kedua belah pihak.

### 3. Responsibilitas (*Responsibility*)

Perundingan PKB harus berkomitmen untuk mematuhi peraturan perundang-undangan serta melaksanakan tanggung jawab terhadap masyarakat dan lingkungan sehingga dapat terpelihara kesinambungan usaha dalam jangka panjang dalam melaksanakan *good corporate citizen*. Sehubungan dengan PKB terkhusus menyangkut perjanjian kerja maka pelaksanaan peraturan perundang-undangan yang menyangkut ketenaga kerjaan dan keselamatan kerja menjadi acuan pokok. Pekerja dan Serikat Pekerja memperjuangkan terpenuhinya hak-hak sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dan memahani segala keterbatasan perusahaan, jika hak-hak minimal sudah

terpenuhi dengan baik dan pemenuhan hak-hak pekerja akan diperjuangkan secara bertahap sesuai dengan kemampuan perusahaan.

**Tabel 1**  
**Prosentase Pekerja Yang Terlindungi**  
**Posisi Tawar Menawar Kolektif**

No.	Negara	%
1	Amerika Serikat	18
2	Jepang	23
3	Kanada	38
4	Ingg eris	47
5	Swiss	53
6	Selandia Ba ru	67
7	Spanyol	68
8	Be landa	71
9	Norw egia	75
10	Portug al	79
11	Australia	80
12	Sw ed ia	83
13	Be lgia	90
14	Jerman	90
15	Perancis	92
16	Finlandia	95
17	Austria	98

Sumber : Presentasi Ir Waluyo Direktur Pertamina

### 4. Independensi (*Independency*)

Perundingan PKB untuk saling menghormati dan tidak saling mendominasi serta tidak dapat diintervensi oleh pihak lain. Pemahaman antara pengusaha dengan pekerja/serikat pekerja bahwa perusahaan tempat tumbuh bersama dan keduanya saling membutuhkan akan melahirkan sikap untuk memudahkan perundingan dengan hasil yang menguntungkan kedua belah pihak. Independensi serikat pekerja dari pengaruh pihak luar yang memiliki kepentingan diluar pekerja di perusahaan sejauh mungkin untuk dihindarkan. Perjuangan pekerja dan serikat pekerja dapat ditunggangi pihak lain untuk kepentingan pihak luar atau oknum dalam perusahaan untuk kepentingan pribadi dan akan merugikan baik perusahaan maupun pekerja secara jangka panjang.

## 5. Kewajaran dan Kesetaraan (*Fairness*)

Perundingan PKB harus dilaksanakan dalam kesetaraan antara pengusaha dengan pekerja/serikat pekerja. Hasil perundingan harus memuat kesempatan yang sama dalam penerimaan karyawan, berkarir dan melaksanakan tugasnya secara profesional tanpa membedakan suku, agama, ras, golongan, gender, dan kondisi fisik.

Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang sudah disahkan oleh instansi berwenang merupakan perikatan antara pengusaha dan pekerja yang harus dipatuhi bersama. Pada tahap implementasi PKB tetap berpegang pada azas GCG yang ada. Dimungkinkan pada tahap implementasi ada kesenjangan dengan perjanjian yang dibuat karena asumsi-asumsi yang dibuat pada waktu perundingan sudah berubah karena faktor-faktor eksternal. Pengusaha/Manajemen berdasarkan asas transparansi dalam GCG dapat menjelaskan penyebab perubahan dan dampaknya kepada perusahaan serta proses antisipasi perusahaan terhadap perubahan tersebut. Pekerja dan Serikat Pekerja dapat menilai tingkat transparansi tersebut untuk membuat pemahaman bersama, apakah tidak terpenuhinya isi perjanjian PKB karena tidak ada itikad baik dari manajemen atau memang kondisi diluar kendali manajemen. Jika ternyata tingkat transparansi rendah dan reliabilitasnya juga rendah, sedangkan tidak terpenuhinya isi perjanjian karena itikad tidak baik manajemen, maka pekerja dan Serikat Pekerja dapat memperjuangkan sesuai dengan saluran yang ada sesuai dengan asas-asas GCG. Namun jika tingkat transparansi baik dan tidak terpenuhi isi perjanjian karena kondisi *force major* dan jika dilaksanakan akan membahayakan kelangsungan perusahaan maka saling pemahaman untuk mengubah isi dari perjanjian

dalam PKB mutlak harus dilakukan.

Berdasarkan penelitian Anggraini (2012) menunjukkan bahwa faktor-faktor yang dapat memicu terjadinya konflik ketenagakerjaan antara Manajemen dengan Serikat Pekerja secara umum adalah menyangkut jaminan kesejahteraan para karyawan dan diterapkannya pola kepemimpinan yang tidak sesuai dengan nilai atau prinsip GCG. Konflik dapat pula timbul karena rendahnya kualitas para pengurus Serikat Pekerja mengenai etika berorganisasi, kebijakan pemerintah yang tidak seimbang dan lebih mendukung Serikat Pekerja, timbulnya pergeseran kebutuhan terhadap eksistensi dari organisasi Serikat Pekerja.

Keterbukaan antara pengusaha dan pekerja dalam hubungan industrial dan penerapan GCG secara bersama membawa kemanfaatan bagi perusahaan. Kemanfaatan yang diperoleh perusahaan jika pengelolaan SDM sesuai dengan GCG adalah sebagai berikut (Effendi, 2009) :

1. Suasana kerja menjadi kondusif dan tenang karena terbinanya hubungan yang harmonis antara sesama karyawan serta antara karyawan dengan manajemen.
2. Kinerja perusahaan meningkat, karena karyawan lebih kreatif dan inovatif dalam bekerja, sehingga dapat memberikan hasil terbaik bagi perusahaan.
3. Terhindar dari praktek korupsi, kolusi dan nepotisme (KKN) yang sangat merugikan perusahaan karena segala kebijakan atau keputusan ditetapkan secara transparan dapat dipertanggungjawabkan serta memenuhi prinsip keadilan.
4. Daya saing perusahaan akan meningkat, karena memiliki karyawan yang andal dan professional.

## A. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Penerapan *Good Corporate Governance (GCG)* didorong oleh adanya

dua tujuan yaitu penerapan *Good Corporate Citizenship* dan kepentingan penguatan perusahaan dan perekonomian. Asas-asas GCG yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi dan kewajaran dan kesetaraan dalam implementasinya dibutuhkan peran semua pihak juga termasuk pekerja.

Perhatian karyawan hubungannya dengan perusahaan yang melaksanakan GCG dengan baik ada dua hal yaitu :

1. Pekerja memiliki kepentingan perusahaan mengalami kemajuan. Pekerja membutuhkan penghasilan untuk kelangsungan hidup dan aktualisasi dirinya dari perusahaan. Karena membutuhkan kesinambungan penghasilan untuk kesejahteraannya, maka pekerja juga membutuhkan tempat bekerja yang memiliki kesinambungan kelangsungan usahanya. Pekerja memiliki kepentingan pemenuhan hak-hak pekerja. Pekerja sebagai factor produksi membutuhkan diperlakukan dengan baik dan terjamin hak-haknya sesuai dengan peraturan
2. perundang-undangan yang berlaku, sehingga hubungan industrial yang terjadi berjalan dengan baik.

Pengusaha/Manajemen dalam implementasi GCG dapat terbantu dengan dibuatnya *Whistleblowing System*. Pekerja dan Serikat Pekerja dapat berperan sebagai *wishetblower* yang bertanggungjawab, yaitu bertujuan hanya untuk kemajuan perusahaan, bukan untuk kepentingan pribadi atau golongan tertentu atau pesaing perusahaan. Disamping sebagai *wishetblower* juga berperan aktif dalam pembuatan dan implementasi Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan memperhatikan kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga selalu ada harmonisasi antara pengusaha/manajemen dalam rangka kemajuan perusahaan.

## Daftar Pustaka

- Anggraini, G.N. 2004. *Peaksanaan Good Corporate Governance Dalam Harmonisasi Hubungan Manajemen Dengan Serikat Pekerja*. Tesis S2 Ilmu Hukum (Magister Kenotariatan) Universitas Gadjah Mada. Tidak diterbitkan.
- Effendi, M.A. 2009. *The Power of Good Corporate Governance, Teori dan Implementasi*, Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG). 2006. *Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia*.  
\_\_\_\_\_. 2008. *Pedoman Sistem Pelaporan Pelanggaran SPP (Whistleblowing System-WBS)*.  
\_\_\_\_\_. 2009. *Pedoman Etika Bisnis Perusahaan*.
- Kurniati, Y dan Yafitri. 2010. *Dinamika Industri Manufaktur Dan Respon Terhadap Siklus Bisnis*, <http://www.bi.go.id>. Diakses tanggal 3 Mei 2012.
- Lastanti, H.S. 2005. *Hubungan Struktur Corporate Governance Dengan Kinerja Perusahaan Dan Reaksi Pasar. Konferensi Nasional Akuntansi*, Fakultas Ekonomi Trisakti. Jakarta 24 September 2005.
- Lawrence, A.T. Weber, J. Post, J.E. 2005. *Business and Society : Stakeholder, Ethics, Public Policy*. McGraw-Hill/Irwin. New York.
- Lembaga Pengembangan Fraud Auditing. 2010. *Peran Internal Auditor Dalam Pencegahan Tindak Kecurangan*. Seminar Nasional Internal Audit 2010 dengan tema : “ Peran Internal

*Audit dalam Menghadapi ACFTA*". Forum Komunikasi Satuan Pengawasan Intern Wilayah Jawa Barat & Banten tanggal 22 April 2010.

Mankiw, N.G. 2007. *Makroekonomi*, Edisi Keenam, Penerbit Erlangga, Jakarta.

Mukhopadhyay, J.K. Mallik, D. Dhamodiwala, D. 2012. *Corporate Governance Practices and Financial Performance of Selected Family Managed Medium Sized Listed Companies in India*. S.P Jain Institute of Management & Researc, Mumbay.

Semendawai, A.H. Santoso, F. Wagiman, W. Omas, B.I. Susilaningtias, Wiryawan, S.M. 2011.

*Memahami Whistleblower*. Lembaga Perlindungan Saksi dan Korban. Jakarta.

Suranta, E. dan Midiastuty, P.P. 2005. *Hubungan Struktur Corporate Governance Dengan Kinerja Perusahaan Dan Reaksi Pasar. Konferensi Nasional Akuntansi*, Fakultas Ekonomi Trisakti. Jakarta 24 September 2005.

Untung, B.U. 2012. *Hukum dan Etika Bisnis*. Penerbit CV Andi Offset. Yogyakarta.