

331.12904

SUR

HE CI

LEMBAR JUDUL

KERJA SAMA ANTAR PERUSAHAAN JASA MENGENAI TENAGA AHLI

TESIS



Disusun Dalam Rangka Memenuhi Persyaratan
Program Magister ilmu Hukum

Burhan Surya

NIM. B4A 099 030

Pembimbing:

Prof. Dr. Sri Redjeki Hartono, SH

PROGRAM PASCA SARJANA, MAGISTER ILMU HUKUM
PROGRAM STUDI HUKUM EKONOMI DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002

UNPT-DIPONEGORO

KERJA SAMA ANTAR PERUSAHAAN JASA MENGENAI
TENAGA AHLI

Disusun oleh :
Burhan Surya
NIM. B4A 099 030

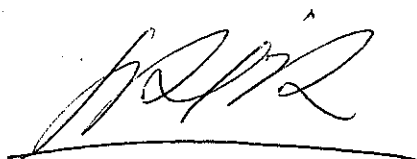
UPT-PUSTAK-UNDP
No. Daft: 2.115 A / mH / ea
tl. : 1 okt 03

Dipertahankan dihadapan dewan penguji
Pada tanggal : 06/ 2002

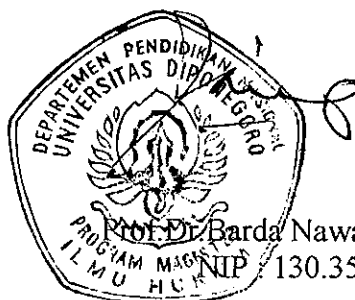
THESIS INI TELAH DITERIMA SEBAGAI PERSYARATAN UNTUK
MEMPEROLEH GELAR MAGISTER ILMU HUKUM

Pembimbing :

Mengetahui Ketua Program



Prof. Dr. Sri Redjeki Hartono, SH
NIP : 130.368.053



Prof. Dr. Barda Nawawi Arief, SH
NIP 130.350.519

PROGRAM PASCA SARJANA, MAGISTER ILMU HUKUM
PROGRAM STUDI HUKUM EKONOMI DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2002

MOTTO :

*“Kita ini bagaikan ulat.....(merayap) hidup bagaikan
daun yang berguguran....(terombang –ambing)....., dan
pikiran kita bagaikan air hujan.....(mengalir)”*

(Sebatang Pohon Ditengah Hutan; Y.A. Ajahn Chan)

ABSTRAK

Era globalisasi menyajikan kenyataan baru yang ditandai dengan pasar tanpa batas-batas negara, revolusi teknologi komunikasi dan revolusi teknologi informasi. Dengan kata lain globalisasi ekonomi telah menciptakan tantangan bisnis yang semakin besar yaitu kompetisi (*competition*) yang semakin tinggi, teknologi (*technology*) yang semakin canggih, peraturan perundangan (*legislation*) yang semakin ketat, serta pelanggan (*customers*) yang semakin berpengetahuan.

Tantangan semacam ini menghadapkan para pelaku bisnis maupun produsen pada dua pilihan yaitu masuk dalam arena kompetisi dengan melakukan perubahan dan perbaikan atau keluar dari kompetisi tanpa dibebani dengan perubahan dan perbaikan.

Oleh karena itu diperlukan alternatif strategi bersaing yang tepat agar perusahaan tetap memiliki kekuatan untuk tumbuh, bersaing tetap meraih keuntungan dan tetap berprospek secara berkesinambungan.

Dengan demikian fungsi SDM mempunyai peran yang luas diseluruh bagian organisasi mulai dari *Top Management* sampai dengan kegiatan teknis. Semakin berkembangnya aktifitas perusahaan, mengharuskan berkembang pula fungsi SDM secara proporsional, agar mampu mengikuti dan mengendalikan berbagai aktifitas perusahaan. Otomatis ketersediaan SDM yang mempunyai *Knowlegde*, *Ability* dan *Skill* yang tinggi juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan dengan kata lain dukungan tenaga ahli yang handal memegang peran utama (*main siream*) dalam menentukan kinerja perusahaan.

Mengingat sumber daya manusia yang memiliki *Knowlegde*, *Ability* dan *Skill* terhadap suatu bidang tertentu atau biasa kita sebut dengan tenaga ahli amatlah terbatas jumlahnya. Sedangkan, perusahaan dalam melayani masyarakat juga seringkali mengalami benturan terhadap ketersediaan tenaga ahli yang siap untuk melayani kebutuhan tersebut. Perlu dipikirkan alternatif bagaimana cara yang paling sesuai dengan kebutuhan yang disesuaikan dengan kemampuan bersaing perusahaan nantinya. Untuk itulah kerjasama antar perusahaan sebagai pilihan yang paling sesuai dengan keadaan ini, kerjasama ini diwujudkan dalam berbagai bentuk pola kerjasama yang akan diuraikan dalam penelitian tesis ini beserta dengan hubungan hukum yang terjadi didalamnya sampai dengan bentuk-bentuk pertanggungjawaban yang harus ditanggung masing-masing pihak.

KATA PENGANTAR

Dalam rangka memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar magister bidang ilmu hukum, dan tidak lepas juga dari rasa syukur dan terima kasih kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan rahmatnya. Sehingga selesailah penyusunan thesis yang berjudul "KERJASAMA ANTAR PERUSAHAAN JASA MENGENAI TENAGA AHLI"

Penulis menyadari bahwa penulisan thesis ini masih jauh dari sempurna mengingat keterbatasan pengetahuan dan kemampuan penulis dalam mengapresiasi kajian data dalam penelitian secara lebih mendalam. Untuk itulah penulis pada kesempatan ini ingin mengucapkan terima kasih kepada semua pihak dengan kemurahan hatinya yang telah memberikan dukungan bantuan baik secara moril maupun materiil hingga thesis ini dapat terselesaikan.

Ucapan terima kasih kepada :

1. Rektor Universitas Diponegoro, Ketua Program beserta seluruh dosen program pasca sarjana Magister Ilmu Hukum.
2. Ibu Prof. Dr. Sri Redjeki Hartono, SH, selaku dosen pembimbing utama yang dengan penuh kesabaran dan kearifan dalam memberikan bimbingan petunjuk dan pengarahan.

3. Bapak Herman Susetyo, SH, M.Hum. Selaku Dosen pembimbing kedua, beserta keluarga yang telah memberikan semangat dan wawasan.
4. Bapak Ir. Arif Abadi Surya MBA, Selaku Direktur P.T. Indra Karya (persero) beserta staf yang telah membantu memberikan informasi sebagai data olahan.
5. Ibu Drh. Dwi Yanny, selaku direktris P.T. Maltindo Agungutama.
6. Bapak Ir. Koeswiyono, selaku TMC P.T. Telekomunikasi Indonesia divisi regional IV jawa tengah DIY
7. Bapak. Tjahya Kailani, selaku pimpinan P.T. Nissin Biscuit Indonesia Ungaran.
8. Bapak Agus Susanto, selaku wakil pimpinan P.T. Nissin Biscuit Indonesia.
9. Staf karyawan P.T. Nissin Biscuit Indonesia.
10. Ayah, Ibu, Adik dan bibi beserta saudara.
11. Galuh, Ilmul, Sony, Fatiroh beserta rekan-rekan program pasca sarjana magister ilmu hukum HET pagi angkatan 99.
12. Kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan baik moril maupun materiil yang tidak dapat penulis sebut.

Akhirnya penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi perkembangan hukum dalam masyarakat guna meningkatkan kemajuan dan kesejahteraan sosial

Semarang, September 2002

Penulis

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
MOTTO	iii
ABSTRAK.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xv
BAB I : PENDAHULUAN	1
A. LATAR BELAKANG	1
B. PERUMUSAN MASALAH.....	5
C. TUJUAN PENELITIAN.....	5
D. KONTRIBUSI PENELITIAN.....	6
1. <i>Aspek Teoritis</i>	6
2. <i>Aspek Praktis</i>	6
E. KERANGKA PEMIKIRAN.....	6
1. <i>Tantangan Eksternal</i>	8
2. <i>Tantangan Internal</i>	14
3. <i>Situasi Ketenagakerjaan Dalam Organisasi Tersebut</i>	17
a. <i>Pemensiunan,</i>	17
b. <i>Pemberhentian,</i>	17
c. <i>Pemutusan Hubungan Kerja,</i>	18
d. <i>Cuti Panjang</i>	18

F. METODE PENELITIAN.....	22
1. <i>Metode Pendekatan</i>	22
a. Pendekatan yuridis normatif.....	22
b. Pendekatan yuridis empiris	23
2. <i>Spesifikasi penelitian</i>	24
3. <i>Jenis dan Sumber Data</i>	24
a. Data Primer	24
b. Data Sekunder.....	25
4. <i>Metode Pengumpulan data</i>	25
a. Studi dokumen atau kepustakaan	26
b. Wawancara	26
5. <i>Teknik Analisa</i>	27
G. SISTEMATIKA PENULISAN.....	28
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	32
A. KERJASAMA PERUSAHAAN JASA PADA UMUMNYA	32
1. <i>Pengertian Kerjasama</i>	32
2. <i>Tinjauan Usaha Bidang Jasa</i>	34
a. Pengertian produk barang dan Jasa	38
b. Variasi Dari Penawaran Produk Barang Dan Jasa.....	40
c. Klasifikasi Jasa	43
3. <i>Tujuan diadakannya Kerjasama</i>	54
a. Visi Perusahaan.....	56
b. Misi Perusahaan	57
c. Manajemen Strategik	59
4. <i>Tipe Kerjasama</i>	62

a. Kerjasama Umum (General partnership),.....	62
b. Kerjasama Terbatas (Limited Partnership).....	63
c. Perbedaan dari tipe kerjasama ini adalah :	63
5. <i>Faktor Lingkungan yang mempengaruhi Hubungan Kerjasama Antar</i>	
<i>Perusahaan Jasa</i>	65
a. Lingkungan Eksternal (luar perusahaan).....	66
b. Lingkungan Internal (Dalam perusahaan).....	68
6. <i>Unsur-Unsur Kerjasama Antar Perusahaan Jasa</i>	71
a. Nilai-nilai.....	72
b. Aspek Manajemen	74
c. Aspek Ekonomi.....	81
B. POLA KERJASAMA PADA UMUMNYA	88
1. <i>Pengertian pola Kerjasama</i>	88
2. <i>Jenis-jenis pola Kerjasama</i>	88
a. Pola Kemitraan	88
b. Pola Joint Venture.....	98
c. Joint Enterprise	103
d. Kontrak Karya (contract of work).....	103
e. Production Sharing.....	104
f. Penanaman Modal dengan DICS-Rupiah.....	105
g. Penanaman Modal dengan Kredit Investasi	105
h. Portofolio Investment.....	106
i. Turnkey Project.....	107
j. Direct Investment.....	107
k. Bentuk-bentuk lain.....	108

C. HUBUNGAN HUKUM PADA KERJASAMA ANTAR PERUSAHAAN ...	108
1. <i>Dasar Hubungan Kerjasama Antar Perusahaan</i>	108
a. Nilai Kepercayaan Dan Kerjasama	109
b. Pendekatan dalam sistem aliansi strategis	109
c. Konsep Dasar Sistem Aliansi Strategis	111
2. <i>Dasar hukum Kerjasama</i>	116
a. Kebebasan dalam berkontrak (<i>freedom of contract</i>).....	118
b. Pembatasan dalam berkontrak.....	119
3. <i>Asas-Asas Perjanjian Kerjasama</i>	120
a. Asas Legalitas	121
b. Asas Hukum Kontrak Bersifat Mengatur	122
c. Asas kebebasan berkontrak	122
d. Asas pacta sunt servanda.....	123
e. Asas konsensualitas dari suatu kontrak	123
f. Asas Obligator dari suatu kontrak	124
4. <i>Unsur-Unsur Perjanjian Kerjasama</i>	125
a. Ada Perjanjian - tertulis	125
b. Para Pihak, sebagai subjek hukum harus sebuah badan usaha.....	126
c. Ada Tenaga Ahli yang siap untuk dimobilisasi	135
d. Ada keuntungan timbal balik	135
e. Ada Tujuan yang Akan Dicapai	136
f. Ada Sasaran yang Akan Dicapai.....	136
5. <i>Arsip-Arsip</i>	139
a. Pengertian Arsip.....	140
b. Penggolongan Arsip.....	142

6. <i>Tenggang waktu hubungan kerjasama</i>	144
BAB III : HASIL PENELITIAN DAN ANALISA	146
A. HASIL PENELITIAN.....	146
1. <i>Pola Kerjasama antara Perusahaan Principal dan User mengenai tenaga ahli</i>	146
a. <i>Kebutuhan akan Tenaga Ahli</i>	147
b. <i>Pola Kerjasama Antara Perusahaan Principal dan User</i>	154
2. <i>Hubungan Hukum pada Kerjasama Antara Perusahaan Principal dan User mengenai Tenaga Ahli</i>	175
a. <i>Hubungan Hukum Karena Perjanjian</i>	175
b. <i>Dasar Hubungan Hukum Karena Perjanjian Kerjasama Antar Perusahaan Jasa Mengenai Tenaga Ahli</i>	178
c. <i>Aspek Hukum Dalam Hubungan Kerjasama Antara Perusahaan Jasa Mengenai Tenaga Ahli</i>	180
3. <i>Pertanggungjawaban Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan Principal, Perusahaan User Dan Owner</i>	195
a. <i>Pertanggungjawab Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan Principal</i>	196
b. <i>Pertanggungjawab Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan User</i>	197
c. <i>Pertanggungjawab Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan Owner</i>	199
d. <i>Permasalahan yang sering muncul</i>	199
B. PEMBAHASAN.....	202
1. <i>Pola Kerjasama Antara Perusahaan Principal Dan User Mengenai Tenaga Ahli</i>	202
a. <i>Pola Kerjasama Pada Usaha Jasa Konsultan Teknik</i>	202
b. <i>Pola Kerjasama Pada Usaha Jasa Komputer</i>	207

c. Pola Kerjasama Pada Usaha Jasa Telekomunikasi	213
2. <i>Hubungan hukum pada kerjasama antara perusahaan principal dan user mengenai tenaga ahli</i>	224
a. Hubungan Hukum antara Perusahaan Pemilik Tenaga Ahli dengan Tenaga Ahli	224
b. Perjanjian dalam Hubungan Kerjasama mengenai Tenaga Ahli	247
3. <i>Bentuk pertanggungjawaban tenaga ahli terhadap perusahaan principal, perusahaan user dan owner</i>	261
a. Pertanggungjawaban secara Hukum	262
b. Pertanggungjawaban Kerja	279
c. Pertanggungjawaban Profesional	281
d. Pertanggungjawaban Secara Etika	282
BAB IV	287
PENUTUP	287
A. KESIMPULAN	287
B. SARAN	288
DAFTAR PUSTAKA	xiv

DAFTAR TABEL

TABEL 1 : KLASIFIKASI JASA.....	44
TABEL 2 : MATRIKS PROSES JASA.....	52
TABEL 3 : JENIS LAYANAN.....	156
TABEL 4 : BENTUK PELAYANAN JASA.....	156
TABEL 5 : JUMLAH TENAGA AHLI.....	157
TABEL 6 : PERUSAHAAN JASA.....	158
TABEL 7 : JENIS PRODUK LAYANAN.....	161
TABEL 8 : JABATAN.....	162
TABEL 9 : TENAGA AHLI.....	162
TABEL 10 : PENGGUNA JASA LAYANAN.....	162
TABEL 11 : PERUSAHAAN JASA.....	165
TABEL 12 : PRODUK LAYANAN.....	167
TABEL 13 : PERUSAHAAN JASA TELEKOMUNIKASI.....	168
TABEL 14 : PEMBAGIAN DIVISI REGIONAL.....	169
TABEL 15 : BENTUK KERJASAMA.....	173
TABEL 16 : KEGIATAN BIDANG PEREKONOMIAN.....	186
TABEL 17 : STRUKTUR ORGANISASI PROYEK.....	197
TABEL 18 : POLA KERJASAMA PADA PERUSAHAAN JASA KONSULTAN TEKNIK.....	203
TABEL 19 : POLA KERJASAMA PADA PERUSAHAAN JASA KOMPUTER.....	207
TABEL 20 : POLA KERJASAMA PADA PERUSAHAAN JASA TELEKOMUNIKASI.....	213
TABEL 21 : DIMENSI LEMBAGA PEMERINTAH, PENGUSAHA DAN PERARILAN.....	234
TABEL 22 : PELANGGARAN DAN SERANGAN TERHADAP PERUSAHAAN.....	239
TABEL 23 : LEMBAGA HUBUNGAN PROFESIONAL.....	246

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 1: HUBUNGAN HUKUM ANTARA PEMILIK KERJA (<i>OWNER</i>), PERUSAHAAN JASA (<i>USER</i>), PERUSAHAAN ASAL TENAGA AHLI (<i>PRINCIPAL</i>) DAN TENAGA AHLI	21
GAMBAR 2: TANTANGAN BISNIS DAN STRATEGI BERSAING	77
GAMBAR 3: FORMAT DASAR KERJASAMA ANTAR PERUSAHAAN.....	110
GAMBAR 4: KONSEP DASAR SISTEM ALIANSI STRATEGIS.....	112

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Pada perusahaan yang bergerak dibidang jasa-jasa secara umum kualitas pelayanan yang diberikan oleh perusahaan jasa tersebut amat tergantung pada fungsi Sumber Daya Manusia (SDM). Fungsi SDM mempunyai peran yang luas diseluruh bagian organisasi mulai dari Top Management sampai dengan kegiatan teknis. Semakin berkembangnya aktifitas perusahaan, mengharuskan berkembang pula fungsi SDM secara proporsional, agar mampu mengikuti dan mengendalikan berbagai aktifitas perusahaan. Otomatis ketersediaan SDM yang mempunyai *Knowlegde*, *Ability* dan *Skill* yang tinggi juga merupakan faktor yang menentukan keberhasilan perusahaan¹, dengan kata lain dukungan tenaga ahli yang handal memegang peran utama (*main stream*) dalam menentukan kinerja perusahaan.

Mengingat sumber daya manusia yang memiliki *Knowlegde*, *Ability* dan *Skill* terhadap suatu bidang tertentu atau biasa kita sebut dengan tenaga ahli amatlah terbatas jumlahnya. Sedangkan, perusahaan dalam

¹ Tulisan Budhi Cahyono, "*Kuantifikasi dan Konsekuensi Ekonomis Fungsi Sumber Daya Manusia (Analisis Terhadap Sikap Dan Perilaku Karyawan)*", Gema Stikubank edisi Nopember 1998 hal 85-86,

melayani masyarakat juga seringkali mengalami benturan terhadap ketersediaan tenaga ahli yang siap untuk melayani kebutuhan tersebut.

Pada keadaan dimana sebuah perusahaan membutuhkan tenaga ahli, perusahaan melakukan proyeksi kebutuhan tenaga ahli untuk kurun waktu tertentu. Tugas berikutnya adalah mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengisi berbagai kekosongan dan suplai akan tenaga ahli, kekosongan ini bisa dipenuhi melalui 2 (dua) cara yaitu bisa bersifat internal akan tetapi mungkin pula bersifat eksternal². Pemenuhan perkiraan kebutuhan tenaga ahli secara Internal dapat dilakukan dengan audit sumber daya manusia dalam organisasi perusahaan. Hasil audit akan menghasilkan berbagai jenis informasi sumber daya manusia dalam organisasi seperti tentang jumlahnya, pengalaman kerja, umur, jabatan yang pernah dipangku, pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh, pengetahuan dan keterampilan khusus yang dimiliki, bakat, minat, besar kecilnya tanggung jawab, jenis pekerjaan yang dilakukan dan informasi lain yang memberikan gambaran yang lengkap tentang setiap pekerja dalam organisasi yang bersangkutan. Bahkan juga informasi tentang kelemahan

² Sondang P. Siagian, Prof, Dr, MPA, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal 66

atau kekurangan serta kelebihan atau kekuatan seseorang³. Pemenuhan secara Eksternal yaitu, betapapun matangnya perencanaan sumber daya manusia dilakukan tidak semua lowongan bisa diisi oleh tenaga-tenaga yang sudah terdapat dalam organisasi. Artinya tidak semua lowongan dapat diisi melalui mutasi kepegawaian, baik melalui promosi, demosi, alih tugas maupun alih wilayah kerja. Disamping itu dalam organisasi bisa saja ditetapkan kebijaksanaan bahwa ada lowongan-lowongan tertentu yang hanya diperlukan untuk pelamar dari luar organisasi⁴. Selain berbagai pertimbangan tersebut diatas mengingat juga sifat dari pekerjaan yang tidak selalu tetap. Maka alternatif pilihan yang ditempuh oleh perusahaan dengan melakukan kerja sama dengan perusahaan lain dengan tetap menjunjung tinggi asas saling menguntungkan.

Termasuk didalamnya kerjasama antar perusahaan dalam urusan pemanfaatan tenaga ahli. Perusahaan dalam melakukan hubungan kerja sama sifatnya sementara, otomatis pemanfaatan tenaga ahli tersebut juga bersifat sementara, berdasar dari misi pekerjaan yang harus diselesaikan. Adanya hubungan kerjasama ini menimbulkan

³ *Ibid*, hal 67

⁴ *Ibid*, hal 69-70

hubungan hukum⁵ yang mengakibatkan hak dan kewajiban yang wajib dipenuhi oleh para pihak yang berkompeten, antara lain. Pertama, hubungan hukum antara perusahaan asal tenaga ahli (principal) dan perusahaan yang memanfaatkan (user) tenaga ahli. Perusahaan principal berkewajiban untuk mensuplai tenaga ahli yang dibutuhkan oleh perusahaan user dan berhak atas kompensasi yang disepakati. Perusahaan user berhak atas suplai tenaga ahli yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan dan jumlahnya serta berkewajiban untuk memberikan kompensasi atas tenaga ahli yang disediakan oleh perusahaan principal. Kedua, hubungan hukum antara tenaga ahli dengan perusahaan principal adalah hubungan kerja, sehingga tenaga ahli tersebut bertanggung jawab untuk menjaga nama baik perusahaannya selama tenaga ahli tersebut terikat dalam masa kontrak dengan perusahaan user. Hubungan hukum antara tenaga ahli dengan perusahaan user adalah hubungan profesional sehingga tenaga ahli tersebut harus menggunakan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menyelesaikan pekerjaan dibawah koordinasi perusahaan yang

⁵ *Hubungan Hukum* ialah hubungan yang ada antara dua atau lebih subjek hukum, atau antara subjek hukum dan objek hukum yang berlaku dibawah kekuasaan hukum yang ada. Sebagaimana dikutip dari kamus hukum Dr. Andi Hamzah, SH, Ghalia Indonesia, 1986, hal 244. *Hubungan Hukum* disini adalah hubungan hukum antar perusahaan *user* dan *principal* yang melakukan kerjasama dan hubungan hukum antara tenaga ahli dengan perusahaan *user*, *principal* dan *owner*.

memanfaatkannya untuk memuaskan pihak ketiga owner yang terikat hubungan kerja dengan perusahaan user.

B. PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan sbb:

1. Bagaimana pola kerjasama antara perusahaan principal dan user mengenai tenaga ahli?
2. Bagaimana hubungan hukum pada kerjasama antara perusahaan principal dan user mengenai tenaga ahli?
3. Bagaimana pertanggungjawaban tenaga ahli terhadap perusahaan principal, perusahaan user dan owner ?

C. TUJUAN PENELITIAN.

Berdasarkan permasalahan yang akan dibahas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Memahami dan menjelaskan pola kerjasama antara perusahaan principal dan user mengenai tenaga ahli.
2. Memperoleh kejelasan dan akibat hukum dari hubungan hukum pada kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli.
3. Dapat mengkaji bentuk profesionalitas dan pertanggungjawaban tenaga ahli terhadap perusahaan principal, perusahaan user dan owner.

D. KONTRIBUSI PENELITIAN.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi :

1. Aspek Teoritis

Aspek teoritis penelitian ini pada akhirnya akan memberikan sumbangan pemikiran yang cukup penting bagi pengembangan ilmu hukum pada umumnya, dan hukum yang mengatur tentang pola kerjasama pemanfaatan tenaga ahli, hubungan hukum dan pertanggungjawaban para pihak mengenai tenaga ahli antar perusahaan jasa pada khususnya.

2. Aspek Praktis

Penelitian ini dapat memberikan masukan kepada pembuat kebijakan dalam membuat keputusan tentang kerjasama antar perusahaan jasa mengenai pemanfaatan tenaga ahli juga manfaat bagi kalangan tenaga ahli terutama yang bersifat kontrak yang akan melakukan hubungan hukum tersebut.

E. KERANGKA PEMIKIRAN

Berkembangnya perusahaan-perusahaan jasa dewasa ini tidak lepas dari peran perusahaan sebagai pelaku

ekonomi, yang notabene melakukan serangkaian perbuatan hukum⁶. Hukum merupakan nilai dasar yang ada dalam masyarakat yang mengatur tata kehidupan dan hubungan kepentingan antara individu ataupun badan hukum sebagai subjek hukum⁷ melalui peraturan dan atau undang-undang (ruang lingkup hukum perdata). Hukum diperlukan dalam kehidupan ber-masyarakat, dengan hukum (peraturan perundangan) harus dapat memberikan rasa keadilan bagi masyarakat termasuk masyarakat pelaku ekonomi.

Mengakhiri abad dua puluh dan memasuki abad dua puluh satu, berbagai jenis organisasi termasuk organisasi niaga, organisasi dilingkungan pemerintahan, organisasi sosial bersifat nirlaba akan menghadapi perubahan yang bervariasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Dimasa depan berbagai jenis organisasi tersebut hanya akan berkembang dan maju apabila cepat tanggap terhadap perubahan yang

⁶ Adapun yang dimaksud dengan *Perbuatan Hukum* disini meliputi :

- a. perbuatan dalam bidang perjanjian
- b. bertindak dimuka hakim, dan
- c. perbuatan tersebut termasuk dalam pelaksanaan perusahaan sehari-hari atau tidak, kecuali perbuatan-perbuatan tertentu yang harus dilakukan oleh beberapa orang sekutu atau perbuatan-perbuatan khusus yang memerlukan kuasa dari sekutu yang lain seperti penandatanganan wesel

sebagaimana dikutip dari "Perlindungan Bagi Pengusaha Kecil Dalam Perspektif Hukum dan Undang-undang Tentang Usaha Kecil" : Makalah Prof. Dr. Sri Redjeki hartono, SH, dalam seminar nasional peranan hukum dalam pembangunan ekonomi untuk mengantisipasi peluang dan Tantangan usaha kecil memasuki era pasar bebas Universitas Sebelas Maret, surakarta, 1996, hal 4

⁷ Subyek Hukum adalah Pemangku Hak dan Kewajiban

pasti akan terjadi. Manajer masa kini dan masa depan dituntut untuk tidak sekedar bersifat luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan⁸.

Kiranya tidak akan menjadi pernyataan klise apabila dikatakan bahwa perencanaan pada umumnya dan perencanaan sumber daya manusia khususnya mutlak perlu guna lebih menjamin bahwa setiap organisasi semakin mampu memperhitungkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kehidupan organisasi yang bersangkutan dimasa depan. Dengan kata lain setiap organisasi pasti menghadapi tantangan dibidang sumber daya manusia, yang pada gilirannya tercermin pada pentingnya perencanaan yang dapat dikategorikan pada tiga jenis yaitu :

1. Tantangan Eksternal

Adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, akan tetapi harus diperhitungkan karena pertumbuhan dan perkembangan tersebut pasti berpengaruh, baik secara positif

⁸ Sondang P. Siagian, Prof. Dr, MPA, *Teori Pengembangan Organisasi*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal 1

maupun negatif terhadap organisasi. Berbagai tantangan tersebut antara lain :

Bidang Ekonomi, tidak dapat disangkal bahwa situasi perekonomian secara makro tidak bisa tidak harus diperhitungkan meskipun suatu organisasi mungkin tidak dapat berbuat banyak dalam mengambil posisi untuk mengatasinya. Fluktuasi yang terjadi seperti inflasi, stagflasi resesi, depresi, tingkat pengangguran, tingkat suku bunga, dsb merupakan aspek-aspek perekonomian yang harus diperhitungkan. Harus diakui bahwa tidak mudah memperhitungkan faktor-faktor tersebut. Alasannya antara lain ialah karena sifat perekonomian dewasa ini yang ditandai oleh ketergantungan bukan hanya pada tingkat domestik, akan tetapi juga pada tingkat multilateral, regional bahkan global. Berarti bahwa resonansi suatu gejala ekonomi disuatu negara atau wilayah terasa dengan segera dinegara atau wilayah lain, apalagi kalau negara-negara kuat atau yang industrinya sudah sangat maju turut terlibat.

Bidang Sosial, merupakan suatu kenyataan bahwa selalu terjadi pergeseran nilai-nilai sosial yang dianut oleh suatu masyarakat. Adakalanya

pergeseran itu mempunyai dampak langsung terhadap manajemen sumber daya manusia dan ada pula dampak yang tidak langsung, contoh pergeseran nilai yang berpengaruh adalah persepsi tentang peranan wanita. Dalam banyak masyarakat persepsi yang dominan mengenai peranan wanita yang sudah menikah adalah pendamping suami dan sebagai ibu rumah tangga bukan selaku pencari nafkah apalagi utama. Pergeseran nilai tersebut merupakan kenyataan berkat terbukanya kesempatan yang sama bagi pria dan wanita untuk memperoleh pendidikan hingga jenjang tertinggi, semakin banyak wanita karier dalam berbagai bidang profesi dan tidak sedikit diantara kaum wanita yang berhasil menduduki jabatan puncak didalam dan diluar pemerintahan artinya banyak wanita karier yang berkarya dalam beraneka ragam organisasi karena keinginan untuk mengabdikan pengetahuannya kepada masyarakat, bangsa dan negaranya, bukan hanya motif untuk mencari nafkah.

Bidang Politik, resonansi perubahan yang terjadi dibidang politik terasa pula pada semua bidang dan segi kehidupan pada tingkat individual, tingkat organisasional, tingkat masyarakat dan

bahkan tingkat negara. Misalnya terjadi perubahan dalam pemegang kendali kekuasaan pemerintahan negara, baik yang berlangsung secara demokratik maupun karena terjadinya karena coup d'etat baik yang berdarah maupun yang tidak atau melalui revolusi, tidak mustahil terjadi perubahan dibidang politik mungkin secara mendasar. Tekana dibidang politik otomatis mempengaruhi bidang militer, ekonomi, sosial budaya dan pendidikan tentunya implikasinya terhadap ketenagakerjaan akan menjadi sangat luas, suatu hal yang patut diperhitungkan secara matang.

Bidang Perundang-undangan, telah umum diketahui bahwa ekstensi dan kelangsungan hidup suatu organisasi tentukan pula oleh ketaatannya pada berbagai peraturan perundang-undangan yang berlaku. Misalnya, bidang ketenagakerjaan berbagai ketentuan hukum diberlakukan seperti ketentuan tentang upah minimum, hubungan industrial, keharusan untuk mempekerjakan orang cacat tubuh tanpa diskriminasi, keharusan untuk mempekerjakan kaum wanita dsb. Kesemuanya harus diperhitungkan dan ditaati dan tercermin dalam perencanaan sumber daya manusia.

Bidang Teknologi, tidak dapat dipungkiri bahwa pemanfaatan teknologi secara tepat akan meningkatkan efisiensi dan produktifitas kerja suatu organisasi. Dalam kaitan ini tantangan yang dihadapi oleh manajer ialah bagaimana memanfaatkan kemajuan dan perkembangan teknologi yang sangat pesat tanpa mengorbankan manusia dalam organisasi. Segi lain dari teknologi yang berupa tantangan bagi para manager ialah timbulnya persepsi bahwa pemanfaatan teknologi akan tentu berakibat pada "tergesernya" manusia dalam proses produksi. Anggapan itu ternyata tidak sepenuhnya besar, kenyataan menunjukkan bahwa manusia tidak "tergeser" oleh perkembangan dan pemanfaatan teknologi meskipun benar timbul tantangan baru dalam arti bahwa tenaga kerja yang pekerjaannya diambil alih oleh mesin sangat mungkin harus mengalami pendidikan dan pelatihan tambahan yang dituntut oleh tugas baru yang dipercayakan padanya. Bentuk nyata tantangan tersebut bukan hanya dalam bentuk perubahan dalam cara bekerja, akan tetapi juga dalam kebiasaan berpikir.

Pesaing, dinegara atau masyarakat yang menganut paham ekonomi pasar bebas, persaingan

dikalangan dunia usaha merupakan kenyataan hidup. Idealnya persaingan yang terjadi secara "fair" antara lain melalui peningkatan mutu produk, harga yang wajar, pelayanan yang memuaskan, kegiatan promosi yang jujur dan usaha-usaha lain sejenis sedemikian rupa sehingga para konsumen atau pelanggan tidak mersa diperlakukan sebagai "pion" dalam permainan para pengusaha yang dengan segala cara ingin meraih keuntungan yang sebesar-besarnya. Dalam suasana demikian adanya persaingan sudah merupakan tantangan eksternal yang harus dihadapi. Tantangan persaingan menjadi lebih berat lagi dalam hal terjadinya persaingan tidak sehat yang sesungguhnya tidak dapat dibenarkan dilihat dari segi hukum, tanggung jawab sosial bahkan moral. Seseorang yang berusaha dengan jujur akan mampu menghadapi tantangan demikian antara lain melalui ketaatan kepada etika bisnis yang disepakati bersama, peningkatan mutu produk, kesadaran akan tanggung jawab sosial serta kepatuhan kepada berbagai peraturan perundangan yang berlaku.

Kesemuanya itu hanya akan terwujud apabila dalam organisasi terdapat sumber daya manusia yang

bukan saja mahir melaksanakan tugas, akan tetapi menjunjung nilai-nilai sosial dan moral yang berlaku dimasyarakat.

2. Tantangan Internal

Berangkat dari pendapat bahwa setiap organisasi ingin melestarikan keberadaannya, adalah logis bahwa setiap organisasi berusaha untuk meningkatkan kemampuannya menyelenggarakan semua fungsi organisasi dengan tingkat efisiensi, efektifitas dan produktifitas yang tinggi. Beberapa faktor internal antara lain :

Rencana Strategik, sesungguhnya setiap keputusan yang diambil oleh manajemen pasti berpengaruh pada perencanaan dan pemanfaatan sumber daya manusia. Berarti semakin tinggi nilai strategik suatu keputusan, semakin besar pula pengaruhnya terhadap sumber daya manusia yang berada dalam organisasi tersebut. Misalnya suatu rencana strategik menentukan arah yang hendak ditempuh dimasa depan dikaitkan dengan berbagai hal seperti tingkat pertumbuhan yang ingin dicapai, barang atau jasa baru yang ingin dihasilkan, pangsa pasar yang hendak dikuasai. Dapat dipastikan hal-hal tersebut turut menentukan

jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan dimasa yang akan datang. Agar sasaran jangka panjang tercapai pelaksanaannya menuntut adanya perencanaan jangka panjang dibidang sumber daya manusia yang disusun oleh tenaga-tenaga spesialis yang tidak hanya mahir dalam teknik-teknik perencanaan tetapi sekaligus mampu mengkaitkan kebutuhan sumber daya manusia dengan berbagai sasaran strategik yang ingin dicapai itu.

Anggaran, telah umum diketahui bahwa anggaran suatu organisasi untuk satu kurun waktu tertentu dinyatakan dengan jumlah uang. Penyesuaian terhadap anggaran merupakan bagian dari komitmen manajemen dalam menghadapi berbagai tekanan baik internal maupun eksternal, yang jelas anggaran merupakan instrumen operasionalisasi jangka pendek dalam rangka usaha mencapai sasaran jangka panjang yang biasanya memang memerlukan penahapan. Sehingga bertambah dan berkurangnya anggaran mempengaruhi pengadaan dan pemanfaatan sumber daya manusia.

Estimasi Produk dan Penjualan, dalam menentukan rencana produksi dan volume penjualan, banyak faktor yang harus dipertimbangkan oleh

pimpinan suatu organisasi niaga. Preferensi dan selera konsumen atau pelanggan, situasi persaingan, kondisi perekonomian, jenuh tidaknya pasar. Bila dirasa memiliki prospek cerah maka akan mempengaruhi peningkatan produksi dan volume penjualan yang berakibat pada rencana baru dibidang sumber daya manusia. Sebaliknya prospeknya tidak cerah maka Rancang Bangun Organisasi dan Tugas Pekerjaan, salah satu konsekuensi logis dari berbagai faktor yang telah dikemukakan diatas sebagai tantangan ialah sering perlunya restrukturisasi organisasi. Restrukturisasi organisasi dapat menyangkut berbagai hal, seperti perubahan tipe organisasi yang digunakan, misalnya dari tipe lini menjadi tipe lini dan staf⁹ atau tipe lainnya yang dipandang cocok, perubahan ini akan mempengaruhi jumlah jabatan baik yang struktural maupun yang fungsional yang berarti pula ada penambahan atau mungkin pula pengurangan.

⁹ *Tipe Lini*, sifat organisasi lini ini umumnya masih kecil dan sederhana cirinya jumlah karyawan masih kecil, pemilik sekaligus pemimpin, hubungan kerja biasanya langsung, tingkat spesialisasi dan fungsi organisasi masih sangat rendah, alat produksi masih sederhana dan produksinya belum beragam.

Tipe Lini dan Staf, mempunyai ciri organisasinya besar dan kompleks, jumlah karyawan besar, hubungan sudah menjadi tidak langsung dan terdapat dua kelompok besar dalam organisasi, Siagian P. Siagian, MPA, Ph.D., "*Peranan Staf Dalam Manajemen*", Gunung Agung, Jakarta, 1979, hal 27-29

Usaha Baru, jika manajemen memutuskan untuk berkecimpung pada usaha yang sama sekali baru, pengaruhnya terhadap perencanaan sumber daya manusia menjadi tidak terelakkan. Akibat tersebut dapat mengambil dua bentuk yaitu dapat berlangsung dengan bertahap, akan tetapi mungkin menuntut penanganan secara cepat.

3. *Situasi Ketenagakerjaan Dalam Organisasi Tersebut*

Para perencana tenaga kerja yang profesional harus memperhitungkan situasi ketenagakerjaan dalam organisasi yang bersangkutan. Berbagai faktor penyebabnya antara lain :

a. Pemensiunan,

Proses alamiah setiap pekerja akan mencapai usia pensiun.

b. Pemberhentian,

Satu hal yang tidak mungkin dicegah dan pasti terjadi dalam kehidupan organisasional ialah adanya pekerja yang mengajukan permohonan berhenti. Meskipun demikian dikatakan perlu untuk memenuhi dinamika organisasi yang selalu membawa "darah" baru, perspektif baru, keahlian dan ketrampilan baru, teknik baru dan metode kerja baru.

c. Pemutusan Hubungan Kerja,

Pada dasarnya pemutusan hubungan kerja merupakan tindakan yang sejauh mungkin harus diusahakan jangan sampai terjadi. Akan tetapi pengalaman menunjukkan bahwa pemutusan hubungan kerja sering tidak terelakkan. Apapun alasan pemutusan hubungan kerja yang jelas bahwa lowongan yang ditimbulkan harus diisi.

d. Cuti Panjang,

Dewasa ini ada dua bentuk cuti panjang yaitu : bentuk pertama, bentuk cuti yang biasanya diberikan oleh organisasi kepada pegawainya yang telah bekerja terus menerus untuk kurun waktu tertentu dengan prestasi yang memuaskan kompensasi gaji tetap diberikan kepada yang bersangkutan dan bentuk kedua, bentuk cuti diluar tanggungan organisasi yang memperkerjakannya biasanya permohonan seperti itu diajukan karena dipaksa oleh keadaan yang dihadapi oleh yang bersangkutan, bersifat pribadi, mendesak dan penyelesaiannya diperkirakan memakan waktu yang lama. Dalam keadaan tersebut segala kompensasi gaji maupun jabatan yang ditinggalkan tidak ada jaminan

untuk bisa di peroleh kembali. Situasi yang demikianlah menjadi tantangan para perencana sumber daya manusia karena disatu pihak penyelenggaraan tugas pegawai yang cuti tidak terganggu dalam arti ada pegawai lain yang dapat mengisinya, sedangkan dipihak lain rekrutmen tenaga baru belum tentu perlu dilakukan karena ketidakhadiran mereka yang cuti itu tidak bersifat permanen¹⁰.

Berdasar paparan diatas sering kita jumpai bahwa sejumlah perusahaan-perusahaan jasa mengalami masalah dengan ketersediaan tenaga ahli, persoalan ini barangkali lebih baik dapat dipecahkan bila Kerjasama diadakan¹¹. Pemikiran suatu perusahaan dalam kerjasama merupakan salah satu dari beberapa variasi yang mungkin ada pada konsep semangat perusahaan. Beragam bentuk kerjasama diciptakan untuk menjawab tantantan kebutuhan akan tenaga ahli.

Mengingat perusahaan adalah bagian dari masyarakat pelaku ekonomi yang notabene dalam kesehariannya sarat dengan kegiatan ekonominya yang artinya juga sarat dengan perbuatan hukum. Perbuatan hukum itu tentu saja

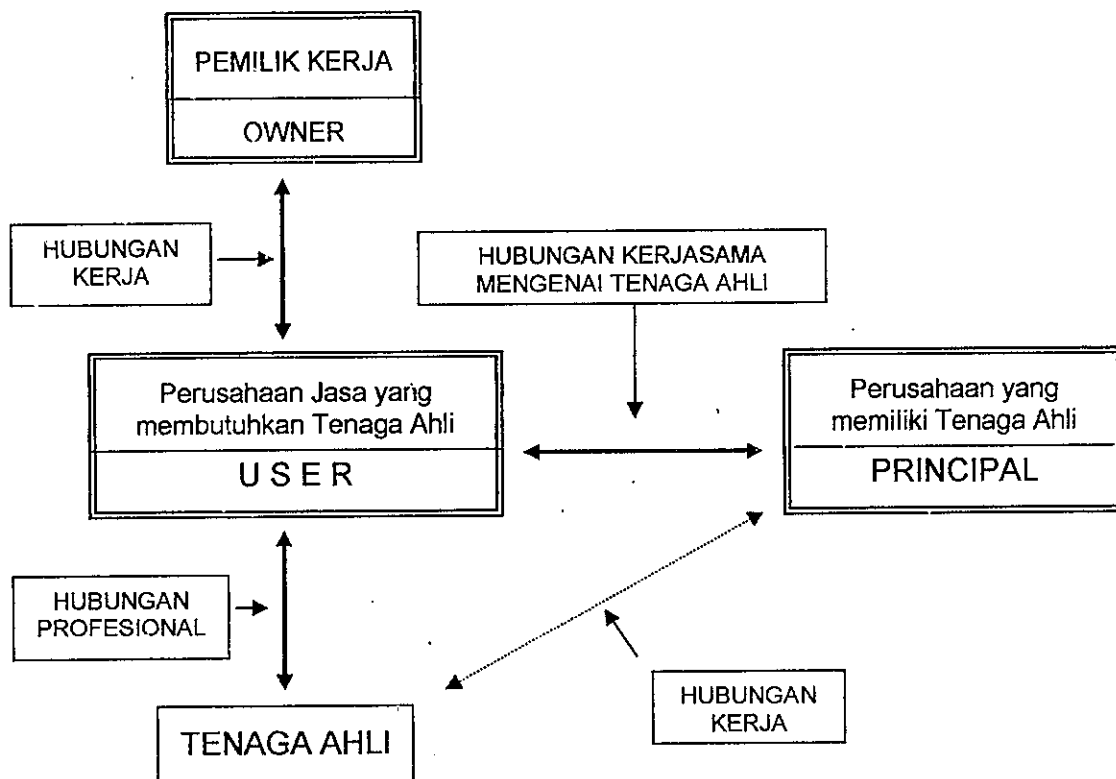
¹⁰ *Ibid*, hal 49-62

¹¹ B. Van Der Meer, Ec, Drs, J.T.C. Simorangkir, SH, Skets Ekonomi Perusahaan, Pradnya Paramita, Jakarta 1975, hal 241

dapat menimbulkan hubungan hukum yang akhirnya muncul berbagai akibat hukum sesuai dengan jenis perbuatan hukumnya. Hukum disini adalah hukum yang positif atau hukum yang berlaku, karena hubungan kerjasama antar perusahaan mengenai tenaga ahli dilakukan oleh dua perusahaan atau lebih maka hubungan yang terjadi adalah hubungan timbal balik yaitu apabila pihak-pihak yang mengadakan hubungan hukum masing-masing memperoleh hak dan kewajibannya¹², perusahaan sebagai Owner(perusahaan pemilik proyek), perusahaan sebagai user (perusahaan jasa yang membutuhkan tenaga ahli), perusahaan principal (Perusahaan yang memiliki Tenaga Ahli) dan Tenaga Ahli yang bersangkutan. Jika dilihat dari aspek yuridisnya merupakan suatu rangkaian tindakan atau perbuatan perusahaan yang saling membutuhkan. Lihat skema :

¹² Ronny Hanitijo Soemitro, Metodologi Penelitian Hukum dan Jurimetri, Ghalia Indonesia, 1990, hal 25

Gambar 1: Hubungan Hukum antara Pemilik Kerja (*owner*), Perusahaan Jasa (*user*), Perusahaan Asal Tenaga Ahli (*principal*) dan Tenaga Ahli



Sumber : Hasil pengamatan di lapangan

Skema diatas adalah skema dengan pertimbangan kepraktisan atau efisiensi dengan harapan hasil yang memadai atau mungkin akan lebih mahal jika dikerjakan sendiri, hal inilah yang mendasari mengapa kerjasama perlu diadakan. Persoalannya menjadi lain jika pekerjaan yang diserahkan kepada pihak ketiga itu bersifat strategis dan berjangka waktu panjang yang pada gilirannya mempengaruhi core bussiness (bisnis utama) perusahaan tersebut. Tindakan menyerahkan

pekerjaan atau sejumlah tenaga ahli untuk suatu pekerjaan yang bersifat strategis jangka panjang dari suatu perusahaan kepada perusahaan lain (kerjasama) dengan kata lain menggunakan sumber daya eksternal untuk meningkatkan efisiensi usaha dalam rangka memacu daya saing suatu perusahaan atau dikenal dengan *outsourcing*.

Sedemikian kompleksnya konsep kerjasama ini maka, dalam rangka untuk mengetahui lebih lanjut mengenai hubungan hukum dari kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli ini perlu diadakan penelitian bagaimana hukum yang ada mengatur tentang hubungan kerjasama tersebut serta hak dan kewajiban beserta permasalahannya yang timbul akibat dari kerjasama ini.

F. METODE PENELITIAN

1. Metode Pendekatan

Metode pendekatan yang dipakai dalam penelitian ini adalah :

a. Pendekatan yuridis normatif

Mengingat objek penelitian ini pola kerjasama dan hubungan hukum mengenai pemanfaatan tenaga ahli, maka pendekatan yuridis normatif ini digunakan. Karena tujuan dari penelitian ini untuk menemukan hukum dari

suatu perkara *in concreto* yaitu suatu upaya untuk menemukan hukum yang sesuai diterapkan *in concreto* guna menyelesaikan suatu perkara tertentu, dan dimanakah bunyi peraturan tersebut ditemukan¹³. Pendekatan ini mengacu pada data sekunder, maka dilakukan identifikasi dan inventarisasi peraturan perundangan yang mengatur tentang kerjasama antar perusahaan sehingga dapat diperoleh peraturan hukum yang komprehensif.

b. Pendekatan yuridis empiris

Pendekatan ini dimaksudkan, karena pola kerjasama dan hubungan hukum mengenai pemanfaatan tenaga ahli tersebut merupakan gejala dalam masyarakat. Melalui pendekatan ini dapat diperoleh data primer yang diperlukan untuk mendapatkan fakta-fakta yang relevan dengan pola kerjasama dan hubungan hukum mengenai pemanfaatan tenaga ahli. Fakta-fakta inilah akan banyak dijumpai dalam pelaksanaan kerjasama antar perusahaan tersebut yang sangat berguna dalam upaya mendiskripsikan dan

¹³ Ronny Hanitijo Soemitro, *Op cit*, hal 22

menyingkapkani fenomena yang menjadi obyek penelitian.

2. Spesifikasi penelitian.

Penelitian ini merupakan penelitian diskriptif analisis, maksudnya suatu penelitian yang berusaha memberikan data yang seteliti mungkin tentang suatu keadaan¹⁴, yaitu mengenai hubungan hukum dalam kontrak kerjasama antar perusahaan tentang tenaga ahli. Selanjutnya data yang telah diperoleh akan dianalisa untuk memperoleh gambaran faktual dan akurat terhadap pelbagai aspek hukum yang mengatur tanggung jawab dalam hubungan hukum tersebut.

3. Jenis dan Sumber Data.

Dalam penelitian ini data yang dipergunakan adalah data primer dan data sekunder, yang akan diperoleh melalui studi kepustakaan dan studi lapangan.

a. Data Primer

Data ini diperoleh melalui penelitian lapangan dengan melakukan observasi langsung pada perusahaan jasa yang bersangkutan.

¹⁴ Soerjono Soekanto, *Pengantar Penelitian Hukum*, Jakarta, UI-press, 1986, hal 10

b. Data Sekunder.

Data ini diperoleh melalui studi kepustakaan, Data sekunder ini berupa :

Bahan hukum primer terdiri dari : Norma dasar Pancasila, Ketetapan MPR, peraturan perundang-undangan : Kitab Undang-undang hukum perdata, Peraturan Perusahaan dan peraturan-peraturan perundang-undangan lainnya yang berkaitan dengan permasalahan yang akan diteliti.

Bahan hukum Sekunder, terdiri dari buku-buku karya para pakar, makalah-makalah seminar, naskah di berbagai media masa yang berhubungan penelitian

Bahan hukum tersier, terdiri dari kamus hukum, dan kamus lain yang dapat membantu peneliti dalam penelitian ini.

4. Metode Pengumpulan data

Berdasarkan pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini, maka metode pengumpulan data yang dipergunakan adalah :

a. Studi dokumen atau kepustakaan

Studi ini dilakukan terlebih dahulu agar pengetahuan dan data yang diperoleh dapat dijadikan dasar dan pedoman dalam melakukan wawancara terhadap dokumen-dokumen yang telah disebutkan dalam jenis data dan sumber data yang meliputi bahan hukum primer, sekunder maupun tersier.

b. Wawancara

Tipe wawancara yang digunakan adalah wawancara tidak terstruktur (instructured interview), yang dilakukan dengan cara terang-terangan (overted interview). Penentuan responden sebagai sample akan dilakukan secara purposive sampling mengingat homogenitas dari kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli. Apabila dari sample awal ini belum berhasil, maka akan dilakukan pemilihan responden lagi sebagai sample lanjutan sampai variasi informasi tidak ditemukan.

Dalam wawancara ini responden merupakan sumber informasi, karena mereka dianggap mengetahui dan terlibat secara langsung dengan obyek penelitian. Oleh karena itu jumlah

sumber informasi bukan merupakan pertimbangan utama melainkan seberapa jauh sumber informasi mengetahui dan menguasai permasalahan dalam penelitian ini

5. Teknik Analisa

Data primer maupun data sekunder yang berhasil dikumpulkan dalam penelitian ini dianalisis dengan menggunakan metode analisis kualitatif. Analisis yuridis empiris dilakukan dengan menelaah data-data yang diperoleh dari bahan hukum primer berupa telaah terhadap asas-asas hukum dan sinkronisasi vertikal

Asas-asas hukum yang digunakan untuk menelaah dalam analisis yuridis empiris ini adalah asas-asas hukum perundang-undangan yang berkaitan dengan kontrak dan tanggung jawabnya dan dilakukan secara deduktif eksplanatoris, yaitu dengan cara mengarahkan fokus penelitian pada masalah (domain) tertentu untuk mendiskripsikan/ menjelaskan fenomena yang ditemukan dalam penelitian.

G. SISTEMATIKA PENULISAN

BAB I : PENDAHULUAN

Bagian ini adalah dasar dari penelitian ini yang menjadi pedoman pada proses penulisan bab selanjutnya.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bagian ini menjadi bahan pembandingan untuk melakukan analisa dari data yang telah diperoleh.

Pada bagian ini secara garis besar memuat :

- A. Kerjasama perusahaan jasa pada umumnya
 1. Pengertian Kerjasama
 2. Tinjauan Usaha Bidang Jasa
 3. Tujuan diadakannya Kerjasama
 4. Tipe kerjasama
 5. Faktor lingkungan yang mempengaruhi Hubungan Kerjasama Antar Perusahaan Jasa
 6. Unsur-Unsur Kerjasama Antar Perusahaan Jasa
- B. Pola Kerjasama pada umumnya
 1. Pengertian pola Kerjasama
 2. Jenis-jenis pola Kerjasama
 - a) Pola Kemitraan
 - b) Pola Joint Venture
 - c) Joint Enterprise

- d) Kontrak Karya
- e) Production Sharing
- f) Penanaman Modal dengan DICS-Rupiah
- g) Penanaman Modal dengan Kredit
Investasi
- h) Portofolio Investment
- i) Turnkey Project
- j) Direct Investment
- k) Bentuk-bentuk lain

C. Hubungan hukum pada kerjasama antar perusahaan

1. Dasar Hubungan Kerjasama Antar Perusahaan

- a) Nilai Kepercayaan Dan Kerjasama
- b) Pendekatan Dalam Sistem Aliansi
Strategis
- c) Konsep Dasar Sistem Aliansi Strategis

2. Dasar Hukum Kerjasama

- a) Kebebasan dalam berkontrak
- b) Pembatasan dalam berkontrak

3. Asas-asas perjanjian kerjasama

- a) Asas Legalitas
- b) Asas Hukum Kontrak Bersifat Mengatur
- c) Asas kebebasan berkontrak
- d) Asas pacta sunt servanda
- e) Asas konsensualitas

f) Asas obligator

4. Unsur-unsur Perjanjian kerjasama

- a) Ada Perjanjian - tertulis
- b) Para Pihak, sebagai subjek hukum harus sebuah badan usaha
- c) Ada Tenaga Ahli yang siap untuk dimobilisasi
- d) Ada Keuntungan Timbal Balik
- e) Ada tujuan yang akan dicapai
- f) Ada sasaran yang akan dicapai

5. Arsip-arsip

- a) Pengertian Arsip
- b) Tujuan Arsip
- c) Penggolongan Arsip
- d) Tenggang Waktu Hubungan Kerjasama

BAB III : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bagian ini mendiskripsikan berbagai temuan dilapangan, dilanjutkan dengan melakukan analisa data dari hasil penelitian dengan memanfaatkan teori yang ada dan tinjauan pustaka.

BAB IV : PENUTUP

Bagian ini adalah simpulan dari pembahasan hasil penelitian yang diuraikan pada Bab terdahulu.

Bagian ini pula disampaikan sejumlah rekomendasi yang relevan dengan simpulan yang diambil.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. KERJASAMA PERUSAHAAN JASA PADA UMUMNYA

1. Pengertian Kerjasama

Kerjasama dalam dunia usaha adalah hasil terjemahan dari bahasa Inggris *Partnership*, dan *Black's Law Dictionary* memberikan ilustrasi sehubungan dengan pengertian kerjasama, yaitu:

*"A voluntary contract between two or more competent person to place their money, effect, labor and skill or some all of them in lawful commerce or bussiness with the understanding that shall be proportional sharing of the profits and losses between them."*¹⁵

Disini konsep kerjasama diwujudkan dalam, sebuah perjanjian yang disepakati oleh dua orang atau lebih yang berkompeten untuk menginvestasikan uang, aset, tenaga kerja dan ketrampilan mereka, atau beberapa dari mereka yang berkecimpung dalam dunia perdagangan atau bisnis secara proporsional terjadi pembagian keuntungan dan kerugian diantara mereka.

*"An association of two or more persons to carry on, as co-owners a bussiness for profit. A synnallagmatic and commutative contract made between two or more persons for the mutual participation in the profits which may accrue from property, credit, skill or industry, furnished in determined proportions by the parties"*¹⁶

Tidak tertutup kemungkinan yang mengadakan kerjasama adalah sebuah asosiasi terdiri dari dua

¹⁵ Black Law's Dictionary-with pronunciations by Henry Campbell Black, MA, fifth edition, 1979, page 1009

¹⁶ *Ibid*

orang atau lebih sebagai wakil dari pemilik usaha, untuk menjalankan bisnis untuk memperoleh keuntungan, dalam perkembangan sekarang wakil dari pemilik usaha yang memiliki kewenangan untuk menentukan arah dari perusahaan demi menjamin eksistensinya dikenal dengan sebutan CEO (*Chief Executive Official*). CEO inilah yang menentukan keberhasilan manajemen strategis, CEO bertanggung jawab menentukan jenis usaha yang dijalankan perusahaan dan menyesuaikan peluang pasar bagi produk terbaik yang menggunakan sumber daya perusahaan sebaik mungkin. Orang ini harus mengkonseptualisasikan strategi tersebut dan kemudian mengawali dan mempertahankan proses manajemen strategis¹⁷. Kegiatan perencanaan adalah bagian dari keseharian peran CEO, kegiatan perencanaan ini sering melibatkan pemikiran, tulis-menulis, diskusi dan waktu yang sepi untuk merenungkan konsep apa saja yang akan menjadi sebuah kebijakan perusahaan. Oleh karena itu penekanan peran CEO lebih banyak menyediakan waktu untuk mengelola perencanaan strategis dari pada mengambil keputusan strategis, namun peran yang

¹⁷ Jauch, Lawrence R., William F. Glueck, "*Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*", Erlangga, Jakarta, 1996, hal 51

dimainkan sangat menentukan dalam perumusan strategis.

*"Partnership are treaded as conduit and are therefor not subject not taxation. The various items of partnership income gains and losses, etc. flow through to the individual partners and are reported on their personal income tax returns"*¹⁸.

Akhirnya Essensi dari kerjasama adalah cara, upaya untuk meraih sejumlah keuntungan atau meningkatkan perolehan profit. Maka hasil dari kerjasama ini bukan subjek yang bebas dari pengenaan pajak. Berbagai persoalan yang berkaitan dengan perolehan profit dan kerugian yang diderita selama kerjasama tersebut berlangsung akhirnya akan mengenai para peserta dari kerjasama tersebut, dan besarnya akan dilaporkan pada pengembalian pajak penghasilan.

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, nampaknya lebih sederhana namun dengan tidak mengurangi makna yang ada, Kerja Sama adalah

*"kegiatan usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (Lembaga atau pemerintahan, dan sebagainya) untuk mencapai tujuan bersama"*¹⁹.

2. Tinjauan Usaha Bidang Jasa

Berbagai bisnis jasa yang banyak dijumpai dalam hidup kita sehari-hari diantaranya, asuransi, telekomunikasi, konsultan, pendidikan, binatu reparasi dan jasa finansial lain. Itu baru

¹⁸ *Op Cit*, Black Law's Dictionary, hal 1009

¹⁹ *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pustaka, hal 488

sebagian dari sekian banyak bisnis jasa yang berkembang dewasa ini bisa kita bayangkan betapa berpengaruhnya bisnis jasa dalam dunia modern. Kini setiap konsumen tidak lagi sekedar membeli suatu produk tetapi juga segala aspek jasa/pelayanan yang melekat pada produk tersebut mulai dari tahap prapembelian sampai dengan purnabeli.

Bila ditinjau dari sudut pandang perusahaan, salah satu cara yang efektif dalam melakukan diferensiasi adalah melalui jasa atau pelayanan yang diberikan. Hal ini membawa perubahan yang cukup mendasar dalam bisnis utama suatu perusahaan. Sebagai contoh bisnis utama restoran bergeser dari sekedar menyediakan segala macam masakan untuk dijual menjadi usaha melayani dan memuaskan rasa lapar para pelanggan dengan disertai usaha menyediakan usaha yang kondusif bagi pelanggan untuk menikmati hidangan, bahkan tidak jarang pula restoran disajikan hiburan musik. Berikutnya sebuah perusahaan komputer, dimana yang dijual adalah solusi bukan sekedar produk fisiknya ini karena konsumen membeli komputer terutama untuk digunakan dalam mengerjakan sesuatu atau memecahkan, sehingga

peranan komputer lebih banyak sebagai alat bantu. Dengan demikian segala aspek jasa atau pelayanan seperti instalasi, reparasi, konsultasi cara penggunaan dan sebagainya menjadi satu bagian yang tidak terpisahkan dari komputer yang dijual.

Menurut *Fitzsimmons dan Sullivan dalam bukunya "Service Operation Management"*²⁰, perkembangan sektor jasa erat kaitannya dengan tahap-tahap perkembangan aktifitas ekonomi. Adapun tahap-tahap dalam perkembangan aktifitas ekonomi meliputi:

- a. Primer (ekstraktif),
Meliputi pertanian, pertambangan, perikanan dan kehutanan.
- b. Sekunder (produksi barang),
meliputi pemanufakturan dan pemrosesan.
- c. Tersier (jasa domestik)*,
Terdiri atas restoran dan hotel, salon kecantikan, laundry dan dry cleaning, pemeliharaan dan reparasi.
- d. Kwartir (perdagangan)*,
Meliputi transportasi, perdagangan eceran, komunikasi, keuangan dan asuransi, real estate dan pemerintahan.

²⁰ Tjiptono Fandy, "Manajemen Jasa", Andi Offset Yogyakarta, 2001, hal 2-3

e. Kuiner (perbaikan dan peningkatan kapasitas manusia)*

Terdiri atas kesehatan, pendidikan, riset, rekreasi dan kesenian.

Keterangan:

*termasuk aktifitas bidang Jasa

"Beberapa pakar ekonomi mengklasifikasikan perkembangan ini kedalam tiga tahap yaitu primer(ekstraktif), sekunder(produksi barang) dan tersier(jasa)"²¹

Adanya kemajuan perekonomian global dewasa ini mendorong pertumbuhan sektor jasa. Banyak peluang bisnis yang muncul dari sektor ini, demikian halnya kesempatan kerja akan semakin luas. Di Indonesia perkembangan sektor jasa juga berlangsung pesat. Berbagai faktor bisa dikemukakan sebagai pemicu perkembangan sektor jasa yang demikian pesat, diantaranya :

1. Adanya peningkatan pengaruh sektor jasa dalam perekonomian.
2. Waktu santai yang semakin banyak
3. Persentase wanita yang masuk dalam angkatan kerja semakin besar
4. Tingkat harapan hidup semakin meningkat
5. Produk-produk yang dibutuhkan semakin kompleks
6. Adanya peningkatan kompleksitas kehidupan

²¹ *Ibid*

7. Meningkatnya perhatian terhadap ekologi dan kelangkaan sumber daya

8. Perubahan teknologi yang semakin cepat.

Perkembangan dan peranan sektor jasa yang semakin besar dimasa mendatang terutama didorong oleh kemajuan pesat dalam teknologi komunikasi dan informasi. Kini jasa meliputi hampir 1/3 (sepertiga) dari volume perdagangan dunia dan 3/5 (tiga per lima) dari arus *Foreign Direct Investment (FDI)*. Bagi negara berkembang (termasuk Indonesia), meningkatnya internasionalisasi jasa memberikan peluang bagi pengembangan ekspor baru dan menjadi daya tarik bagi FDI, terutama ekspor jasa jarak jauh, seperti data processing dan software programing.

a. Pengertian produk barang dan jasa

Pada umumnya produk dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Salah satu cara yang banyak digunakan adalah klasifikasi berdasarkan daya tahan atau berwujud tidaknya suatu produk. Pengelompokan produk tersebut adalah:

1) *Barang tidak tahan lama (Nondurable Goods)*

Barang tidak tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian.

Atau habis dikonsumsi dalam satu atau beberapa kali pemakaian atau dengan kata lain umur ekonomisnya kurang dari satu tahun, contoh sabun, minuman dan makanan ringan, garam, gula, kapur tulis dan sebagainya.

2) *Barang tahan lama (Durable Goods)*

Barang tahan lama adalah barang berwujud yang biasanya bisa bertahan lama dan memiliki umur ekonomis lebih dari satu tahun, contoh antara lain TV, kulkas, mobil, komputer, mesin cuci dan lain lain.

3) *Jasa (service)*

Jasa merupakan aktifitas, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual. Contohnya bengkel reparasi, salon kecantikan, kursus ketrampilan, hotel, rumah sakit dan sebagainya.

Sebenarnya pemisahan secara tegas antara produk barang dan jasa seringkali sukar dilakukan. Hal ini karena pembelian suatu barang sering diikuti dengan jasa-jasa tertentu (misalnya instalasi, pemberian garansi, pelatihan dan bimbingan operasional, perawatan

dan reparasi) dan sebaliknya pembelian suatu jasa seringkali juga melibatkan barang-barang yang melengkapinya (misalnya makanan di restoran, telepon dalam jasa komunikasi).

Meskipun demikian jasa dapat didefinisikan, menurut Philip Kotler dalam "Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation dan Control", sebagai berikut:

*"Jasa adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya adalah intangible (tidak berwujud fisik) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produk jasa bisa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak"*²²

Dari definisi di atas nampak bahwa karakter dari jasa adalah sebuah perbuatan atau tindakan yang pada dasarnya adalah tidak berwujud (*Intangible*) sehingga tingkat kepuasannya ditentukan oleh sebuah pelayanan. Karakter inilah yang membedakannya dengan produk secara fisik yang tingkat kepuasannya ditentukan secara fisik dari produk barang yang ditawarkan.

b. Variasi Dari Penawaran Produk Barang Dan Jasa

Penawaran suatu perusahaan kepada pasar biasanya mencakup beberapa jenis jasa. Komponen

²² *Ibid, hal 6,*

jasa ini dapat merupakan bagian kecil ataupun bagian utama/pokok dari keseluruhan penawaran tersebut. Pada kenyataannya suatu penawaran dapat bervariasi dari dua kutub ekstrim yaitu berupa barang pada satu sisi dan jasa murni pada sisi lainnya. Berdasarkan kriteria ini penawaran suatu perusahaan dapat dibedakan menjadi lima kategori yaitu:

4) Produk Fisik Murni

Penawaran semata-mata hanya terdiri atas produk fisik misalnya sabun mandi, pasta gigi atau sabun cuci tanpa ada jasa atau pelayanan yang menyertai produk tersebut.

5) Produk Fisik dengan Jasa Pendukung

Pada kategori ini penawaran terdiri atas suatu produk fisik yang disertai dengan satu atau beberapa jasa untuk meningkatkan daya tarik dengan konsumennya. Misalnya produsen mobil harus memberikan penawaran yang jauh lebih banyak, daripada hanya sekedar mobil saja, yaitu bisa meliputi pengantaran, reparasi, pemasangan suku cadang dan sebagainya. Menurut *Clemente M.N.*, dalam "*The Marketing Glosary*", yaitu :

*"Pada kategori ini jasa dapat pula didefinisikan sebagai kegiatan yang dilakukan perusahaan kepada pelanggan yang telah membeli produknya"*²³.

Sedangkan menurut *Theodore Levitt* dalam *Harvard Business review*, "*Production-Line Approach to Service*"²⁴, mengamati semakin canggih teknologi suatu produk generik misalnya mobil, mesin fotocopy dan komputer), maka penjualannya semakin tergantung pada kualitas dan ketersediaan layanan pelanggan (*customer service*) yang menyertainya, seperti ruang pajangan (*show room*), fasilitas pengantaran, perbaikan dan pemeliharaan, bantuan aplikasi, pelatihan operator, konsultasi instalasi dan pemenuhan garansi.

6) *Jasa Utama yang didukung dengan barang dan jasa minor*

Penawaran terdiri atas suatu jasa pokok bersama-sama dengan jasa tambahan (pelengkap) . dan atau barang-barang pendukung, contohnya penumpang pesawat yang membeli jasa transportasi, selama menempuh perjalanan menuju tempat tujuannya ada beberapa unsur fisik yang terlibat

²³ *Ibid*, hal 7

²⁴ *Ibid*

seperti makanan dan minuman, majalah atau surat kabar yang disediakan dan lain-lain. Jasa seperti ini memerlukan barang yang bersifat kapital intensif (dalam hal ini pesawat) untuk realisasinya tapi penawaran utamanya adalah jasa.

7) Jasa Murni

Penawaran hampir seluruhnya berupa jasa atau pelayanan yang tidak berwujud, misalnya fisioterapi, konsultasi psikologi, pemijatan dan lain-lain.

c. Klasifikasi Jasa

Sebagai konsekuensi dari adanya berbagai macam variasi bauran antara barang dan jasa diatas, maka akan sulit untuk menggeneralisir jasa bila tidak melakukan pembedaan lebih lanjut. Banyak pakar yang melakukan klasifikasi jasa dimana masing-masing ahli menggunakan dasar pembedaan yang disesuaikan dengan sudut pandangnya masing-masing.

*Lovelock dalam buku Evans Joel R dan Barry Berman "Marketing"*²⁵, memberikan Klasifikasi jasa berdasar berdasarkan pada tujuh kreteria yaitu :

²⁵ *Ibid, hal 8.*

Tabel 1 : Klasifikasi Jasa

BASIS	KLASIFIKASI	CONTOH
1. Segmen Pasar	Konsumen akhir Konsumen organisasional	Salon kecantikan Konsultan manajemen
2. Tingkat Keberwujudan	Rented-goods service Owned-goods service Non-goods service	Penyewaan mobil Reparasi jam tangan Pemandu wisata
3. Keterampilan Penyedia Jasa	Professional service Nonprofessional service	Dokter Supir taksi
4. Tujuan Organisasi Jasa	Profit service Nonprofit service	Bank Yayasan sosial
5. Regulasi	Regulated service Nonregulated service	Angkutan umum Katering
6. Tingkat Intensitas Karyawan	Equipment-based service People-based service	ATM Petatih sepakbola
7. Tingkat Kontak Penyedia jasa dan Pelanggan	High-contact service Low-contact service	Universitas Bioskop

Sumber : Fandy Tjiptono, "Manajemen Jasa", Andi Offset Yogyakarta, 2001, hal 13 yang diolah dari Christopher Lovelock dalam buku Joel R Evans and Bary Berman "Marketing"

Berikut uraian masing-masing kriteria :

1) Segmen Pasar

Berdasarkan segmen pasar, jasa dapat dibedakan menjadi jasa kepada konsumen akhir (misalnya taksi, asuransi jiwa dan pendidikan) dan jasa kepada konsumen organisasional (misalnya jasa akuntansi dan perpajakan, jasa konsultasi manajemen dan jasa konsultasi hukum). Sebenarnya ada kesamaan diantara kedua segmen tersebut dalam pembelian jasa. Baik konsumen akhir maupun konsumen organisasional sama-sama melalui proses pengambilan keputusan,

meskipun faktor-faktor yang mempengaruhi pembelian berbeda. Perbedaan utama antara kedua segmen tersebut adalah alasan dalam memilih jasa, kualitas jasa yang dibutuhkan dan kompleksitas pengerjaan jasa tersebut.

2) Tingkat keberwujudan (*tangibility*)

Kriteria ini berhubungan dengan tingkat keterlibatan produk fisik dengan konsumen. Berdasarkan kriteria ini, jasa dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu:

(a) Rented goods service

Dalam jenis ini, konsumen menyewa dan menggunakan produk-produk tertentu berdasarkan tarif tertentu selama jangka waktu tertentu pula. Konsumen hanya dapat menggunakan produk tersebut, karena kepemilikannya tetap berada pada pihak perusahaan yang menyewakannya. Contohnya penyewaan mobil, kaset video, laser disc, villa, dan apartemen.

(b) Owned goods service

Pada owned goods service, produk-produk yang dimiliki konsumen direparasi, dikembangkan atau

ditingkatkan unjuk kerjanya, atau dipelihara/dirawat oleh perusahaan jasa. jenis jasa ini juga mencakup perubahan bentuk pada produk yang dimiliki konsumen. Contohnya jasa reparasi (arloji, mobil, sepeda motor, komputer, dan lain-lain), pencucian mobil, perawatan rumput lapangan golf, perawatan taman, pencucian pakaian (laundry dan dry cleaning), dan lain-lain.

(c) Not-goods service

Karakteristik khusus pada jenis ini adalah jasa personal bersifat intangible (tidak berbentuk produk fisik). ditawarkan kepada para pelanggan. Contohnya supir, babysitter, dosen, tutor, pemandu wisata, ahli kecantikan, dan lain-lain.

Dalam kaitannya dengan aspek pemasaran, secara umum dapat dikatakan bahwa semakin tidak berwujud suatu jasa, maka semakin sedikit persamaan pemasaran jasa dan pemasaran barang berwujud. Pada non-goods

service misalnya, kinerja (performance) hanya dapat dinilai setelah jasa diberikan dan konsistensi kinerja tersebut sulit dijaga. Sebaliknya *rented goods service* dan *owned goods service* dapat dipasarkan dengan cara-cara yang serupa dengan pemasaran barang berwujud (*produk fisik*), karena kedua jenis jasa ini memerlukan barang-barang fisik dan lebih bersifat tangible.

3) Keterampilan Penyedia Jasa

Berdasarkan tingkat keterampilan penyedia jasa, jasa terdiri atas :

(a) professional service

profesional disini adalah sosok penyedia layanan dengan latar belakang yang di disain khusus untuk memenuhi layanan secara profesional tersebut, misalnya konsultan manajemen, konsultan hukum, konsultan pajak, konsultan sistem informasi, dokter, perawat, dan arsitek.

(b) Nonprofessional service

nonprofesional disini adalah sosok penyedia layanan tanpa dilakukan persiapan khusus untuk memenuhi layanan

seara profesional, misalnya supir taksi dan penjaga malam.

Pada jasa yang memerlukan keterampilan tinggi dalam proses operasinya, pelanggan cenderung sangat selektif dalam memilih penyedia jasa. Hal inilah yang menyebabkan para professional dapat mengikat para pelanggannya. Sebaliknya jika tidak memerlukan keterampilan tinggi, seringkali loyalitas pelanggan rendah karena penawarannya sangat banyak.

4) Tujuan organisasi jasa,

Berdasarkan tujuan organisasi, jasa dapat dibagi menjadi *commercial service* atau *profit service* (misalnya penerbangan, bank, dan jasa parcel) dan *nonprofit service* (misalnya sekolah, yayasan dana bantuan, panti asuhan, panti wreda, perpustakaan, dan museum). Jasa komersial masih dapat diklasifikasikan lagi menjadi beberapa jenis menurut *Stanton, Etzel, dan Walker* dalam buku *Staton William J, Michael Etzel and Bruce J. Walker "Fundamentals of Marketing"*²⁶ yaitu:

²⁶ *Ibid hal 10*

- a. Perumahan atau penginapan, mencakup penyewaan apartemen, hotel, motel, villa, cottage, dan rumah.
- b. Operasi rumah tangga, meliputi utilitas, perbaikan rumah, reparasi peralatan rumah tangga pertamanan, dan household cleaning.
- c. Rekreasi dan hiburan, meliputi penyewaan dan reparasi peralatan yang digunakan untuk aktivitas-aktivitas rekreasi dan hiburan, serta admisi untuk segala macam hiburan pertunjukan, dan rekreasi.
- d. Personal care, mencakup laundry, dry cleaning, dan perawatan kecantikan,
- e. Perawatan kesehatan, meliputi segala macam jasa medis dan kesehatan.
- f. Pendidikan swasta.
- g. Bisnis dan jasa professional lainnya meliputi biro hukum, konsultasi pajak, konsultasi akuntansi konsultasi manajemen, dan jasa komputerisasi.
- h. Asuransi, perbankan, dan jasa finansial lainnya, seperti asuransi perorangan dan bisnis, jasa kredit dan pinjaman, konseling mvestasi, dan pelayanan pajak.
- i. Transportasi, meliputi jasa angkutan dan penumpang. baik melalui darat, laut maupun udara, serta reparasi dan penyewaan kendaraan.
- j. Komunikasi, terdiri atas telepon, telegraph, komputer, dan jasa komunikasi bisnis yang terspesialisasi.

Jasa nirlaba (nonprofit) memiliki karakteristik khusus, yaitu masalah yang ditanganinya lebih luas memiliki 2 publik utama (kelompok donatur dan kelompok klien), tercapai tidaknya tujuan tidak hanya ditentukan berdasarkan ukuran finansial (seperti margin laba dan penjualan), laba perusahaan jasa nirlaba seringkali tidak berkaitan dengan pembayaran dari pelanggan, dan biasanya perusahaan jasa nirlaba

dibutuhkan untuk melayani segmen pasar yang secara ekonomis tidak layak (*feasible*).

5) *Regulasi*

Dari aspek regulasi, jasa dapat dibagi menjadi *regulated service* (misalnya pialang, angkutan umum, dan perbankan) dan *nonregulated service* (seperti makelar, katering, dan pengecatan rumah).

6) *Tingkat intensitas karyawan*

Berdasarkan tingkat intensitas karyawan (keterlibatan tenaga kerja), jasa dapat dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu *equipmentbased service* (seperti cuci mobil otomatis, jasa sambungan telepon jarak jauh, ATM (*Automatic Teller Machine*), vending machines, dan binatu). dan *people-based service* (seperti pelatih sepakbola, satpam, jasa akuntansi, konsultasi manajemen, dan konsultasi hukum). Menurut *Philip Kotler, "Marketing Management : Analysis, Planing, Implementation and Control"* *People-based service* masih dapat dikelompokkan menjadi kategori tidak terampil, terampil, dan pekerja professional.

Jasa yang padat karya (people-based) biasanya ditemukan pada perusahaan yang memang memerlukan banyak tenaga ahli dan apabila pemberian jasa itu harus dilakukan di rumah atau di tempat usaha pelanggan²⁷.

Perusahaan juga akan bersifat padat karya bila proses penyampaian jasa kepada satu pelanggan memakan waktu, sehingga perusahaan membutuhkan personil yang relatif banyak untuk melayani pelanggan yang lain. Sementara itu perusahaan yang bersifat *equipment-based* mengandalkan penggunaan mesin dan peralatan canggih yang dapat dikendalikan dan dipantau secara otomatis atau semi otomatis. Ini dilakukan dengan tujuan untuk menjaga konsistensi kualitas jasa yang diberikan.

7) Tingkat kontak penyedia jasa dan pelanggan

Berdasarkan tingkat kontak ini, secara umum jasa dapat dibagi menjadi *high-contact service* (seperti universitas, bank, dokter, dan pegadaian) dan *low-contact service* (misalnya bioskop). Pada jasa yang tingkat kontak dengan pelanggannya tinggi, keterampilan interpersonal karyawan harus diperhatikan oleh perusahaan jasa, karena

²⁷ *Ibid hal 11*

kemampuan membina hubungan sangat dibutuhkan dalam berurusan dengan orang banyak, misalnya keramahan, sopan santun, komunikatif, dan sebagainya. Sebaliknya pada jasa yang tingkat kontak dengan pelanggan rendah, justru keahlian teknis karyawan yang paling penting.

Apabila dikaitkan dengan tingkat intensitas karyawan, maka klasifikasi berdasarkan tingkat kontak penyedia jasa dan pelanggan ini secara lebih terperinci dapat dilihat pada matriks proses jasa yang dikembangkan oleh *Schmenner dalam buku James Fitzsimmons and Mona J. Fitzsimmons "Service Operations Management for competitive Advantage"*²⁸.

Tabel 2: Matriks Proses Jasa

Tingkat Intensitas Tenaga Kerja	Tingkat Interaksi dan Customization	
	Rendah	Tinggi
Rendah	Service factory : Penerbangan Pengangkutan dengan truk Hotel Resor dan rekreasi	Service shop : Rumah sakit Reparasi mobil Jasa reparasi lainnya
Tinggi	Mass service : Penjualan eceran Penjualan grosir Sekolah Aspek rites dari perbankan komersial	Professional service : Dokter Pengacara Akuntan Arsitek

Fandy Tjiptono, "Manajemen Jasa", Andi Offset Yogyakarta, 2001 hal 13 yang dikutip dari Fitzsimmons, James A. and Mona J. Fitzsimmons (1994), *Service Management for Competitive Advantage*. New York: McCraw-Hill, Inc., p. 22.

²⁸ *Ibid* hal 12

Pada matriks proses jasa diatas, jasa diklasifikasikan berdasarkan dua dimensi yang secara signifikan mempengaruhi karakter proses penyampaian jasa. *Dimensi horizontalnya* adalah tingkat intensitas tenaga kerja, yang didefinisikan sebagai rasio antara biaya tenaga kerja dengan biaya modal. Sedangkan *dimensi vertikal* mengukur tingkat interaksi dan customization pelanggan.

Customization adalah variabel pemasaran yang menggambarkan kemampuan pelanggan untuk mempengaruhi secara personal sifat jasa yang disampaikan²⁹.

Interaksi yang sedikit antara pelanggan dan penyedia jasa dibutuhkan manakala jasa yang ditawarkan lebih terstandarisasi daripada ter-customized. Misalnya suatu restoran fast-food yang menuanya sudah tertentu akan membutuhkan tingkat interaksi yang rendah antara pelanggan dan penyedia jasa. Sebaliknya, seorang dokter dan pasiennya harus berinteraksi secara penuh/intensif dalam tahap diagnosis dan penyembuhan agar dapat mencapai hasil yang memuaskan.

²⁹ *Ibid*

Keempat kuadran matriks proses jasa diberi nama sesuai dengan yang didefinisikan oleh dua dimensi untuk menggambarkan sifat jasa tersebut. *Service factories* menyediakan jasa yang terstandarisasi dengan investasi modal tinggi, seperti halnya pabrik manufaktur arus garis (*line-flow manufacturing plant*). *Service shops* memungkinkan lebih banyak *service customization*, tetapi investasi modalnya tinggi, mirip dengan *job shop* pada proses produksi manufaktur. Para pelanggan *mass service* akan menerima jasa yang tidak dibedakan (*undifferentiated*) dalam lingkungan yang intensif tenaga kerja, sedangkan dalam *professional service*, para pelanggan akan mendapatkan perhatian secara individual.

3. Tujuan diadakannya Kerjasama

Konsep suatu perusahaan yang berdasarkan pada kerjasama mempunyai ciri adanya kenyataan bahwa semua orang yang terlibat didalamnya, dari para pemegang saham kepada manajemen sampai pada karyawan untuk dapat bekerja bersama dengan tujuan dan tanggung jawab yang proporsional. Tujuan

merupakan suatu impian atau keadaan dimasa yang akan datang yang dicita-citakan oleh seluruh personil organisasi (dari jenjang dewan komisaris sampai dengan pesuruh) untuk dicapai dengan melakukan aktifitas bisnis.

Dalam mencapai tujuan ini akan diberikan kelengkapan atas kebutuhan untuk mendapat pertimbangan yang lebih besar atas kebutuhan manusia³⁰. Dengan kata lain orang atau Badan usaha dalam menentukan pilihan untuk melakukan suatu kerjasama didasari dari satu tujuan dan tanggung jawab yang disepakati bersama, apabila tidak ada tujuan dan tanggung jawab yang pasti mustahil kerjasama itu diadakan. Menurut *Keith L Fletcher* dalam buku *The Law of Partnership, Partnership* adalah :

*"Partnership is the relation which subsist between persons carrying on bussiness in common with view of profit. It is particular manifestation of the age-old tendency of persons to form themselves into associations for the purpose of achieving some object more effectively than it could be achieved by one person"*³¹

Kerjasama adalah hubungan antara beberapa orang yang menjalankan bisnis bersama dengan tujuan memperoleh keuntungan. Ini merupakan bentuk

³⁰ Reinhard Mohn, "Sukses dengan Partnership-siasat meraih sukses bisnis", Delapratasa, Jakarta, 1995, hal 106 - 107

³¹ Keith L Fletcher, BA, LL.M, Ph.D, *The Law of Partnership in Australia and New Sealand*, fifth edition, The law Book Company Limited, 1987, page 27

manifestasi yang lazim dilakukan oleh orang-orang yang semakin tinggi tingkat kematangan hidupnya.

Dimulai untuk kalangan sendiri sampai dengan asosiasi yang bertujuan untuk menyelesaikan beberapa obyek dengan pertimbangan yang akan lebih efektif dari pada hanya diselesaikan oleh satu orang. Cita-cita atau orientasi dimasa depan yang ada dalam pemikiran para pendiri inilah yang biasa disebut dengan "Visi Dari Sebuah Perusahaan".

a. Visi Perusahaan

Visi perusahaan tidak mungkin lepas dari tujuan yang akan dicapai, dengan kata lain visi adalah :

Cara pandang dari para CEO terhadap keadaan dalam perusahaan (inward looking) potensi apa saja yang dimiliki termasuk kelemahan yang melekat didalam organisasinya dan melihat peluang pasar baik lokal maupun internasional (outward looking) yang menanti untuk dilayani baik untuk jangka menengah dan jangka panjang³².

Visi menjadi sangat penting dalam menuntun CEO untuk menentukan arah mana perusahaan yang dipimpinya dibawa, seorang CEO harus memiliki pemikiran yang terbuka dan siap mendengar, menerima dan menyesuaikan langkah-langkah yang diambil dikemudian hari dengan suasana global yang

³² Berdasarkan dari hasil pengamatan dan kesimpulan dari beberapa literatur

semakin cepat berubah. Disinilah kiat "*Think Globally Act Locally*" yaitu dengan membuat strategi marketing berdasar dengan karakter khusus suatu daerah geografis tertentu atau mampu "*Think Nationally, Act Regionally*" Visi bersifat abstrak atau tidak tertulis, filosofis, pertimbangan-pertimbangan, resiko, profitabilitas, ke arah mana perusahaan akan dibawa dan sebagainya yang multi dimensi sifatnya serta hanya beberapa orang saja yang mengerti yaitu yang mengkonsepkan visi tersebut.

b. Misi Perusahaan

Setelah para pendiri dan atau CEO tersebut mampu untuk merumuskan tujuan dan visi dari Perusahaan. Langkah selanjutnya adalah bagaimana membuat setiap orang yang terlibat dalam organisasi perusahaan tersebut mengerti arah mana yang akan dituju oleh perusahaan tempat mereka bekerja. Sehingga misi adalah :

*"Wujud nyata secara tertulis seperti apa cita-cita perusahaan, ide konsep-konsep tujuan atau visi yang telah dipahami, disepakati bisa dioperasionalkan dengan pencapaian target-target tertentu sert dituangkan secara tertulis"*³³

³³ Berdasarkan dari hasil pengamatan dan kesimpulan dari beberapa literatur

Visi yang diwujudkan secara tertulis inilah dikenal dengan sebutan "Mission Statement" atau pernyataan misi³⁴. Suatu pernyataan misi yang baik adalah bagian penting untuk dapat membuat, mengaplikasikan dan mengevaluasi strategi. Mengembangkan dan mengkomunikasikan pernyataan misi adalah tahapan penting terpenting dalam manajemen strategik. Seiring berubahnya waktu suatu pernyataan misi seharusnya selalu direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang terjadi, tetapi revisi tersebut dapat dilakukan jika telah dipersiapkan dengan teliti dan hati-hati.

Misi yang baik haruslah memfokuskan pada kebutuhan konsumen (*customer needs*) dan kegunaan (*utilities*) daripada sebuah produk. Jika fokus misi terlalu sempit hanya pada produk, maka suatu saat perusahaan akan mengalami kesulitan manakala produk tersebut sudah tidak disenangi konsumen.

Pernyataan misi dapat bervariasi bentuk, panjang, isi dan spesifikasinya. Dalam penyusunannya misi suatu perusahaan dibentuk atau dipengaruhi oleh beberapa elemen yang harus dipertimbangkan oleh pembuat strategi agar misi

³⁴ Sri Wahyudi Agustinus, SE, MBA, "Manajemen Strategik", Binarupa Aksara, 1996, hal 39

tersebut dapat benar-benar mencerminkan apa yang ingin dilakukan perusahaan. Elemen-elemen tersebut berupa :

1. Sejarah masa lalu perusahaan
2. Keinginan dari pemilik atau manajemen puncak
3. Perubahan lingkungan industri
4. Keterbatasan sumberdaya (tenaga kerja, modal, ketrampilan dst)
5. Keunggulan inti yang dimiliki agar dapat bersaing³⁵.

c. Manajemen Strategik

Manajemen strategik (*Strategic Management*) muncul pada tahun 1980 - an, model ini untuk menyempurnakan kelemahan dari model sebelumnya yaitu perencanaan strategik. Perencanaan strategik cenderung bersifat ritual dan mekanis sehingga menjadi sesuatu yang sifatnya rutin dan sering berpegang pada asumsi-asumsi yang tidak realistis. Hal ini disebabkan karena tidak termonitornya pelaksanaan dan pengendalian dari rencana-rencana tersebut.

Model ini mulai mengkombinasikan pola berpikir strategik dengan proses manajemen. Segala sesuatu yang bersifat strategik tidak

³⁵ *Ibid, hal 38-39*

hanya berhenti pada proses perencanaan saja tapi dilanjutkan sampai pada tingkat operasi dan pengawasan. Mobilisasi dana, daya serta struktur organisasi juga mulai dipertimbangkan serta lebih strategik dalam proses manajemen strategik. Keberhasilan merencanakan, menerapkan serta mengawasi penerapan rencana bisnis akan membuat perusahaan tumbuh dan berkembang³⁶.

Managemen strategik adalah :

*"Adalah suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formilating), peneapan (implementing) dan evatuasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang"*³⁷

Dari definisi diatas terdapat dua hal penting yang dapat disimpulkan yaitu

1) Manajemen strategik pada proses

Penekanan manajemen strategik terhadap proses yang dibagi menjadi proses :

(a) Pembuatan strategi,

Meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, pengidentifikasian peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan perusahaan, pengembangan alternatif-

³⁶ *Ibid, hal 13*

³⁷ *Ibid, hal 15*

alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diotopsi.

(b) Penerapan strategi,

Meliputi penentuan sasaran-sasaran operational tahunan, kebijakan perusahaan, motivasi karyawan dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.

(c) Evaluasi/kontrol strategi,

Mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi termasuk mengukur kinerja individu dan perusahaan serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

2) Manajemen strategik pada fokus

Memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/akutansi dan produksi/operasional dari sebuah bisnis. Karena ia mengintegrasikan semua fungsi-fungsi bisnis.

Strategik selalu memberikan keuntungan sehingga jika proses manajemen yang dilakukan perusahaan gagal untuk menciptakan keuntungan bagi perusahaan /organisasi maka proses manajemen tersebut tidak dapat disebut manajemen strategik.

4. Tipe Kerjasama

Dalam dunia usaha perihal kerjasama sudah bukan sesuatu yang asing, bahkan sebaliknya para pelaku usaha tidak dapat lepas dari adanya kerjasama dengan siapapun dan dalam bentuk sekecil apapun. Dari sejumlah kerjasama yang lazim dilakukan para pelaku usaha, masing-masing memiliki karakter dan kepentingan yang berbeda. Namun disini kita mencoba untuk memberikan batasan yang mendasar sesuai dengan karakter kerjasamanya sehingga diperoleh penggolongan atau tipe dari kerjasama yaitu :

a. Kerjasama Umum (General partnership);

Bentuk Kerjasama ini biasanya dilakukan pada badan usaha dengan skala menengah kebawah atau usaha kecil dan menengah. Karena usaha kecil dan menengah inilah segala seluk beluk keputusan dan strategi manajemen yang diterapkan semuanya masih ditangani sendiri hal

ini berpengaruh pada jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan juga relatif masih sedikit atau bisa nampak dari struktur organisasi yang masih sederhana. Sehingga segala pengendalian terhadap perusahaan masih dapat dilakukan oleh pemilik yang sekaligus sebagai pengambil keputusan (CEO), termasuk keputusan untuk melakukan kerjasama dengan siapapun dengan resiko apapun. Dan

b. Kerjasama Terbatas (Limited Partnership)

Pada kerjasama ini lazimnya dilakukan oleh usaha sudah berskala menengah dan besar, kerjasama yang dilakukan oleh seorang CEO disini hanya sebatas melakukan kerjasama saja. Sebab penunjukan seorang CEO oleh para pemilik untuk menjalankan usaha sebagai wakil dari pemilik dalam hal ini mengambil keputusan-keputusan strategis, managerial dan segala tindakan yang dianggap perlu yang akhirnya untuk membukukan profit dengan catatan CEO ini bukan termasuk sebagai pemilik perusahaan.

c. Perbedaan dari tipe kerjasama ini adalah :

1) Kepemilikan

Kerjasama Umum dimiliki seluruhnya oleh orang yang melakukan kerjasama tersebut.

Sedangkan pada *Kerjasama Terbatas* hanya dimiliki satu atau sebagian dari peserta kerjasama, dengan kata lain tidak semua peserta kerjasama tersebut adalah pemilik.

2) *Pertanggungjawaban*,

Kerjasama Umum memiliki pertanggungjawaban yang tidak terbatas terhadap hutang kerjasama tersebut, sedangkan *kerjasama terbatas* biasanya hanya menanggung sampai dengan sejumlah kontribusi peserta ditambah hutang pribadi yang dijamin.

3) *Manajemen*,

Kerjasama umum berpartisipasi dalam manajemen dan mengontrol jalannya kerjasama tersebut. Sedangkan *Kerjasama Terbatas* tidak semua peserta diijinkan untuk berpartisipasi dalam aktifitas ini.

4) *Subjek Pajak*,

Kerjasama Umum adalah subyek pajak penghasilan pribadi dari perolehan kerjasama tersebut meskipun mereka tidak memberikan kontribusi untuk kerjasama tersebut, sedangkan *kerjasama terbatas* jelas merupakan subjek pajak penghasilan dan mereka juga

memberikan kontribusi terhadap kerjasama tersebut.

5. Faktor Lingkungan yang mempengaruhi Hubungan Kerjasama Antar Perusahaan Jasa

Keberadaan berbagai organisasi dalam suatu masyarakat tidak hanya demi kepentingan organisasi dan berbagai pihak yang berkepentingan saja, akan tetapi juga demi peningkatan kesejahteraan seluruh masyarakat. Kebenaran pendapat ini terlihat pada ungkapan bahwa setiap organisasi mempunyai tanggung jawab sosial. Penunaian kewajiban sosial sangat mungkin tidak dapat dilaksanakan dengan baik apabila suatu organisasi bekerja sendirian, ini berarti kerjasama antar organisasi sangat diperlukan.

Kerjasama dalam bentuk penggabungan sumber, penyatuan gerak langkah dan kesamaan tindakan dengan kata lain diperlukan pembentukan jaringan kemitraan (networking)³⁸.

Suksesnya sebuah kerjasama pada sebuah perusahaan tergantung pada ketajaman dalam membuat analisa lingkungan yang menjadi puncak pada manajemen strategik perusahaan. Yaitu :pertama bahwa organisasi/perusahaan tidak berdiri sendiri (terisolasi) tetapi berinteraksi dengan bagian-bagian dari lingkungannya dan lingkungan itu sendiri selalu berubah setiap saat. Dalam banyak

³⁸ Siagian P. Sondang, "Teori Pengembangan Organisasi", Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hal 260

kasus beberapa perusahaan akan hancur karena ketidakmampuan menganalisa dan beradaptasi dengan kondisi lingkungan yang selalu berfluktuasi. Kedua Pengaruh lingkungan yang sangat rumit dan kompleks dapat mempengaruhi kinerja banyak bagian yang berbeda dari sebuah perusahaan.

Rumit serta tidak pastinya masa depan membuat para penyusun strategi harus lebih berhati-hati dalam melakukan analisa lingkungan. Lingkungan disini dapat dibagi dua yaitu :

a. Lingkungan Eksternal (luar perusahaan)

Suatu kekuatan yang berada diluar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya (*uncontrolable*) sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan.

Dasar kemajuan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (Iptek) terutama disini adalah sarana telekomunikasi di Indonesia, menjadi salah satu komponen pendukung kebutuhan akan cepatnya arus informasi. Kecepatan pengembangan teknologi seakan lebih cepat daripada kita memikirkannya dulu. Saat sekarang ini dengan berkembangnya sistem jaringan online ke seluruh penjuru dunia

(internet) membuka peluang-peluang baru, secara lambat namun pasti telah menggeser tata ekonomi sebelumnya dengan munculnya tata eEconomy. Sekalipun eEconomy masih lagi mencari bentuk, ternyata secara dini telah menggeser urusan integrasi dan kolaborasi ketingkat yang lebih cair.

Mau tidak mau mempengaruhi proses produksi dengan kata lain bila kita ingin melakukan efisiensi mutlak harus dengan Iptek. Peran iptek dalam peningkatan kualitas dan kuantitas barang atau jasa yang dihasilkan, memacu hubungan baru antar wilayah yang pada gilirannya setelah mengalami proses akselerasi beberapa dekade terakhir, kita kenal sekarang dengan *globalisasi*.

Hadirnya sarana telekomunikasi yang semakin handal dengan kecanggihan teknologi (satelit) membuat dunia terasa semakin sempit saja. Betapa tidak dengan Informasi Teknologi (IT) ini orang-orang yang berada diberbagai belahan dunia dapat saling berinteraksi sedemikian rupa, terhubungnya setiap sudut dunia, kecepatan informasi semakin tinggi semakin memberikan tekanan pada terbentuknya

masyarakat global yang artinya aktivitas masyarakatnya sudah pada "Transnational".

Semakin akrabnya kita dengan IT harusnya sudah kita mengerti masalahnya bukan lagi ikut perubahan zaman, tapi kebutuhan akan zaman. Dari perubahan yang mendasar ini Pada gilirannya mempengaruhi :

1. Perubahan pada pola-pola produksi
2. Keterkaitan antara pasar-pasar keuangan
3. Makin pentingnya MNC
4. Makin pentingnya perdagangan dan pertumbuhan dari blok-blok perdagangan regional
5. Penyesuaian dan privatisasi
6. Hegemoni dan konsep neo-liberal dari hubungan ekonomi, yaitu yang menekankan pada: pasar-pasar privat, deregulasi, pengurangan peranan pemerintah, perdagangan international.
7. Trend dunia yang mengarah pada demokratisasi, perlindungan HAM dan revitalisasi rule of law, memperkuat pengadilan³⁹.

b. Lingkungan Internal (Dalam perusahaan)

³⁹ Perspektif – Volume 2 No 2 tahun 1997, edisi Juli, Hal 4

Sebuah perusahaan adalah subjek ekonomi yang berdiri sendiri, untuk itulah otonomi rumah tangga perusahaan mengandung implikasi bahwa untuk barang-barang atau jasa-jasa yang dihasilkan akan diperoleh suatu imbalan yang sedikitnya sama dengan nilai-nilai yang dikorbankannya. Ekuivalen tersebut pendapatan bruto rumah tangga perusahaan dan dibentuk melalui proses pertukaran. Jika perusahaan ingin bertahan sebagai subjek ekonomi yang berdiri sendiri maka harus terdapat sebuah arus pendapatan secara kontinu yang mengalir kedalam rumah tangga tersebut. Dengan demikian kita dapat mengatakan bahwa rumah-rumah tangga perusahaan merupakan organ-organ dalam proses produksi masyarakat yang mempunyai fungsi menghasilkan barang dan jasa-jasa.

Para CEO dalam melaksanakan tindakan ekonomisnya tentu saja harus memperhatikan faktor-faktor sosiologi dan psikologi perusahaan. Faktor sosiologi perusahaan lebih memperhatikan aspek kelompok sedangkan psikologi perusahaan lebih memperhatikan pada aspek individual dan suatu aspek kelompok sehingga untuk mempelajari relasi-relasi

manusia didalam lingkungan perusahaan maka sosiologi perusahaan dan psikologi perusahaan bertolak dari gejala-gejala sosial yang bersifat individual psikologis, dinamika kelompok dan organisatoris⁴⁰.

Memang harus diakui banyak problem sekitar faktor manusia dalam lingkungan perusahaan terutama yang bersifat soal perasaan yang berhubungan dengan "intuisi, merasakan, mengerti/memahami dan menghayati".

Namun pada perkembangan berikutnya faktor manusia merupakan aset perusahaan yang menduduki peran penting, sehingga apa yang menjadi problema sosiologi perusahaan dan psikologi perusahaan menjadi aspek-aspek yang erat hubungannya dalam "Industrial Relation" yang secara umum dapat dikatakan hubungan-hubungan antar relasi manusia dalam perusahaan.

Menurut *Milton Derber dalam Tripel Audit Of industrial relation*, ada determinan-determinan yang mempengaruhi Industrial (personel) Relations yaitu ⁴¹:

⁴⁰ Winardi, DR, SE, Kapita selekta ekonomi perusahaan, Nova, Bandung, hal 3

⁴¹ *Ibid*, hal 6

- a. *Attitude of Union and management officials toward each other*
- b. *Relative ability of employer and union to attain major objectives*
- c. *The area of collective bargaining*
- d. *The scope of collective bargaining*
- e. *Ability of union officials to control and satisfy employees*
- f. *Effective intra management communication.*
- g. *Economic ability to the employer to meet employee demands*
- h. *Effectiveness of grievance procedures*
- i. *Management programs and actions directed toward employees through channels others than the union*
- j. *Strenght and activity of informal groups*
- k. *Community mores and attitudes*

Dari uraian nampak bahwa faktor manusia dalam lingkungan perusahaan teramat penting dan seluruh kompleks gejala yang timbul oleh faktor manusia dalam lingkungan rumah tangga perusahaan perlu disikapi dengan suatu Approach "Total Atau Integral".

6. Unsur-Unsur Kerjasama Antar Perusahaan Jasa

Sebelum sebuah perusahaan memutuskan untuk melakukan hubungan kerjasama, tentunya ditentukan terlebih dahulu spesifikasi dan rancangan bentuk kerjasama yang akan dibuat serta diharapkan. Hal inilah yang menyebabkan dibutuhkan adanya cetak biru jasa (*service blueprint*). Cetak biru jasa merupakan suatu gambar atau peta yang secara akurat menggambarkan sistem jasa yang sehingga setiap orang yang berbeda yang terlibat dalam penyediaan jasa tersebut dapat memahami dan

melaksanakannya secara objektif, terlepas dari apapun peranan maupun sudut pandang individualnya. Hakikatnya kerjasama adalah kegiatan yang saling menguntungkan, berbagai bentuk atau model kerjasama diciptakan oleh para pelaku ekonomi untuk saling memerlukan, mengisi dan memperkuat eksistensi perusahaannya

Jadi dalam cetak biru jasa terdapat segala unsur aktifitas, langkah-langkah dan interaksi secara visual yang menyangkut "sapa melakukan apa, untuk/dengan siapa, berapa sering dan dalam kondisi seperti apa". Dengan demikian berikut adalah beberapa unsur yang melatarbelakangi kerjasama antar perusahaan :

a. Nilai-nilai

Nilai merupakan ungkapan dari segala kebutuhan kita, nilai merupakan ungkapan dari kebutuhan perusahaan.

*Nilai adalah tujuan yang menuri kita pantas untuk dicapai demi nilai itu sendiri. Nilai-nilai yang kita pegang dan arti penting yang kita lelakkan pada nilai-nilai tertentu bisa sangat beragam, dan nilai-nilai itu mungkin saja berubah selama hidup kita.*⁴²

Upaya secara efektif mencapai suatu karya atau mengemban tugas yang memiliki sasaran-sasaran tertentu melalui kerjasama dalam suatu

⁴² *Management Action Guides, "Mencapai Sasaran Melalui Kerjasama Tim", Manchester Open Learning, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997, hal 125.*

kelompok atau tim merupakan kepedulian utama dari siapapun.

Nilai-nilai dari kerjasama adalah tujuan yang pantas dicapai untuk saling menutupi kelemahan masing-masing bahkan diharapkan dalam perjanjian kerjasama tersebut akan muncul nilai-nilai baru, pemikiran-pemikiran baru untuk lebih saling menggalang potensi masing-masing perusahaan untuk ditumbuhkembangkan.

Nilai-nilai dalam kerjasama adalah bagaimana mengupayakan agar segala pekerjaannya terselesaikan dengan memanfaatkan orang-orang lain diluar perusahaan, untuk itulah terjalinnya hubungan kerjasama antar perusahaan amat tergantung dari komitmen-komitmen yang dipegang oleh masing-masing pihak dalam kerjasama tersebut.

Kendati demikian upaya untuk membangun dan memotivasi tim yang memiliki kohesi kedalam dan tujuan bersama-apalagi sambil merealisasikan seluruh potensinya dan mengatur serta memantau kinerjanya sambil tetap memperhatikan berbagai hambatan terhadapnya, bukanlah suatu tugas yang mudah.

Nilai-nilai inilah yang harus dipikirkan dengan matang, sebab ketidak matangan dalam nilai-nilai akan mempengaruhi hubungan antar orang sebagai individu atau sebagai kelompok atau tim. Potensi inilah yang mempengaruhi kinerja tim yang nantinya akan menyelesaikan pekerjaan.

b. Aspek Manajemen

Sebuah perusahaan untuk tetap bisa sukses harus merubah paradigma dan menyesuaikan diri dengan irama kecepatan IT, juga kita harus mengerti bahwa membawa akibat namanya pasar sekarang semakin tanpa batas (*Borderless*). Tanpa batas inilah yang memberi kontribusi terbentuknya masyarakat yang semakin menglobal, dimulai dari bermunculannya blok-blok perdagangan tingkat regional sampai dunia seperti terbentuknya : ASEAN, AFTA, WTO, Uni-Eropa, Uni-Emirat Arab dsb. Semakin lama kawasan cakupannya semakin besar saja, atau semakin semakin tanpa batas.

Tantangan seperti ini menghadapkan para pelaku bisnis maupun produsen pada dua pilihan, yaitu Pertama masuk dalam area kompetisi dengan melakukan perbaikan dan perubahan atau keluar

dari arena kompetisi tanpa dibebani perubahan

dan perbaikan.

Kedua keputusan tersebut memiliki

konsekuensi yang sama beratnya. Karena memasuki

arena kompetisi tanpa kekuatan dan strategi

sama saja dengan bunuh diri. Keluar dari arena

tidak berarti. Input dari hampasan gelombang

globalisasi, malahan boleh jadi dampaknya lebih

dahsyat dari pada ikut bertarung dalam arena

kompetisi tersebut.

Posisi yang amat dilematis ini harus

disikapi dengan searif mungkin untuk menjawab

tantangan, menghadapi persaingan yang sangat

tinggi (*hyper competition*). Sikap para pelaku

bisnis harusnya sudah jelas yaitu masuk dalam

arena kompetisi dengan menggunakan strategi

bersaing yang paling dapat diandalkan. Olah

karena itu diperlukan alternatif strategi

bersaing (*strategy in competition*) yang tepat

agar perusahaan tetap memiliki *Growth, Strength,*

Competitiveness, Profitability Dan Prosperity

(GSCP)=(Pertumbuhan, Kekuatan, Kemampuan

Bersaing, Keuntungan Dan Prospek) secara

berkesinambungan. Kesalahan memilih strategi

bersaing dapat berakibat GSCFP hanya ada sebatas harapan tanpa dapat direalisasikan.

Strategi bersaing yang dapat ditempuh oleh para pelaku bisnis dalam menghadapi era globalisasi dan tantangan bisnis yang semakin berat pada saat ini maupun dimasa mendatang, didasarkan pada enam alternatif kecenderungan strategi bersaing sebagai berikut⁴³ :

- k. *Customer Satisfaction* – Kepuasan Pelanggan
- l. *Value Creation* – penciptaan nilai
- m. *Product Development* – pengembangan produk
- n. *Benchmarking* – patok duga
- o. *International Organization for Standardization* – ISO 9000
- p. *Total Quality Management* – TQM

Keenam strategi bersaing tersebut merupakan alternatif strategi yang dapat ditempuh oleh perusahaan untuk menciptakan keunggulan bersaing dalam memasuki era globalisasi dan tantangan bisnis yang semakin berat. Hubungan tantangan bisnis dengan strategi bersaing akan memutar roda P-D-C-A (Plan-Do-Check-Action) untuk membentuk GSCFP secara berkesinambungan dimasa mendatang.

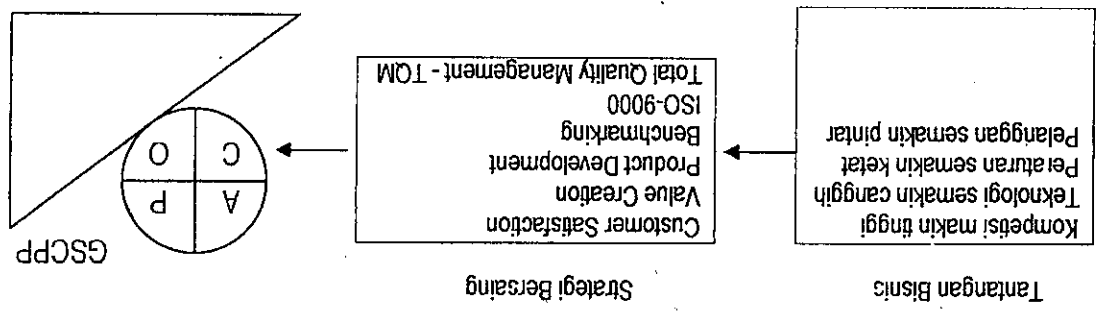
⁴³ Yarnit Zulian, Drs, Msi, "Manajemen Kualitas Produk dan Jasa", Ekonosia Yogyakarta, hal 4

Melihat kenyataan diatas, telah menciptakan tantangan bisnis yang semakin besar yaitu kompetisi (*Competition*) yang semakin tinggi, Teknologi (*Technology*) yang semakin canggih, Peraturan perundangan-undangan (*Legislation*) yang lebih ketat serta pelanggan (*customer*) yang semakin berpengetahuan (*Smart*).

Proteksi sebelumnya menjadi benteng produk dalam negeri akan hilang diterjang arus liberalisasi mau tidak mau faktor kualitas menjadi faktor utama yang menentukan daya tahan hidup dari perusahaan, sebab kualitas telah menjadi harapan dan

1) Manajemen Kualitas

Sumber : Yarnit Zulian, Drs, Msi, "Manajemen Kualitas Produk dan Jasa", Ekonosia Yogyakarta, hal 5



Gambar 2: Tantangan Bisnis dan Strategi Bersaing

kuualitas dalam era globalisasi. dianggap paling efektif untuk menyiasati secara progresif mencari pola manajemen yang globalisasi. Bahkan banyak perusahaan yang teknologi kualitas sejalan dengan trend berusaha mengembangkan konsepsi dan pelaku bisnis dan produsen harus terus khususnya pelanggan. Oleh karenanya, para menjadi harapan dan keinginan semua orang kualitas dalam era globalisasi telah

(TQM) .

pemikiran dalam Total Quality Management Ketiga pemikiran diatas menjadi dasar

Joseph M. Juran
 "Mendefinisikan mutu sebagai kesesuaian terhadap spesifikasi"

Philip B. Crosby
 "Mempersepsikan kualitas sebagai nihil cacat, kesempurnaan dan kesesuaian terhadap persyaratan"

W. Edward Deming
 "Kualitas adalah apapun yang menjadi kebutuhan dan keinginan konsumen"

tingkat internasional yaitu⁴⁴ :
 mencoba untuk mendefinisikan kualitas
 Kualitas itu sendiri, beberapa pakar
 produsen.

Impian bagi semua orang baik konsumen maupun

Pola manajemen kualitas yang dianggap

paling efektif tersebut harus mampu menjadi

strategi kompetisi yang paling dapat

diandalkan. Keberhasilan organisasi untuk

menjadikan manajemen kualitas sebagai

unggulan daya saing harus mempunyai empat

kriteria persyaratan.

1. Manajemen kualitas harus didasari oleh

kesadaran akan kualitas dan dalam

semua kegiatan harus selalu

berorientasi pada kualitas, baik

kualitas proses maupun kualitas

produk.

2. Manajemen kualitas harus mempunyai

sifat kemanusiaan yang kuat dengan

memberlakukan, mengikutsertakan dan

memberi inspirasi kepada karyawan.

3. Manajemen kualitas harus didasarkan

pada pendekatan desentralisasi yang

memberikan wewenang di semua tingkat,

terutama di garis depan sehingga

antusiasme keterlibatan karyawan untuk

mencapai tujuan bersama menjadi

kenyataan, bukan hanya slogan kosong.

Namun demikian, keberhasilan menerapkan manajemen kualitas sebagai ungkulan daya saing tidaklah cukup dengan hanya memenuhi keempat kriteria persyaratan tersebut. Keberhasilan menerapkan manajemen kualitas ditentukan pula oleh lima faktor utama. Kelima faktor utama tersebut adalah :

2) Faktor keberhasilan dalam menerapkan Manajemen Kualitas

tepang adalah contoh negara yang sangat berhasil dalam menerapkan manajemen kualitas yang bersifat kemanusiaan. Namun manajemen kualitas tidak secara eksklusif hanya akan berhasil di suatu negara. Ukuran Manajemen kualitas dapat berhasil di suatu negara adalah berhasil dengan sukses diorganisasi apapun, berapapun besarnya, apapun industrinya dan apapun peluang pasar yang dilayannya.

4. Manajemen kualitas harus diterapkan secara menyeluruh sehingga semua prinsip dan kebijaksanaan dapat mencapai setiap tingkat dalam organisasi.

Aspek ekonomi ini sebagai dasar untuk menentukan asumsi dari para pengambil keputusan yang sifatnya rasional. Maka analisa ekonomi yang terjadi akan menimbulkan konsep-konsep analitik yang sangat berguna dalam analisa problem-problem usaha praktis.

c. Aspek Ekonomi

komitmen⁴⁵

produk; proses; organisasi; kepemimpinan dan *Crech Bill dalam bukunya, "The Five Pillars of TOM"*, yaitu pilar dalam Total Quality Management oleh Kelima faktor tersebut menjadi lima dapat berhasil tanpa komitmen.

1. Produk atau jasa adalah titik fokus pencapaian tujuan organisasi.
2. Produk atau jasa yang berkualitas tidak mungkin dicapai tanpa kualitas proses.
3. Kualitas proses tidak mungkin dicapai tanpa ada organisasi yang tepat.
4. Organisasi yang tepat tidak ada artinya tanpa pemimpin yang memadai.
5. Tidak mungkin keempat faktor yang lain

bertambah akan kerugian dikurangi apabila:
 1. Hasil (Revenue) bertambah secara mutlak,
 2. Biaya dikurangi dengan jumlah yang
 melebihi pengurangan dalam hasil

telastah kiranya bahwa laba akan
 Inkremental (Incremental Profit)⁴⁶.

dengan apa yang dinamakan Laba
 negatif pula. Mereka berhubungan erat
 penjualan dan ia dapat positif atau
 dalam pendapatan total perusahaan dari
 Hasil Inkremental adalah perubahan

(b) Hasil Inkremental (Incremental revenue)

negatif.
 tertentu dan ia dapat hasil positif dan
 perusahaan, yang timbul karena sebab
 jumlah pengeluaran-pengeluaran
 Berhubungan dengan perubahan dalam

(a) Biaya Inkremental (Incremental cost),

hasil yang didapat :
 bentuk-bentuk biaya yang dikeluarkan dan
 konsep inkremental berhubungan dengan

1) Analisis Inkremental

Konsep-konsep yang perlu dipahami antara lain :

Biaya inkremental berhubungan dengan pertambahan dalam biaya total yang timbul dari tindakan tertentu. Terdiri dari biaya bahan untuk menyelesaikan kontrak penyelesaian satu pekerjaan, untuk itu ada alokasi dana untuk upah pekerja, kebutuhan energi baik listrik atau bahan bakar terlepas dari tempat, peralatan yang digunakan adalah tetap (*Fixed*) sehubungan dengan kontrak penyelesaian pekerjaan. Sedangkan dana yang telah dikeluarkan pada periode lalu yang bentuknya investasi terhadap peralatan yang dilakukan pada periode lalu dan berapapun biaya yang

2) Biaya Tetap (*Fixed cost*) dan biaya yang tertanam (*Sunk Cost*)

- hasil adalah konstan)
- biaya-biaya lain (dengan anggapan bahwa dibandingkan dengan pertambahan pada
4. Penurunan biaya tertentu lebih besar, adalah konstan).
- lainnya (dengan anggapan bahwa biaya yang berkurang dari sumber-sumber daya bertambah melebihi jumlah hasil-hasil
3. Hasil dari sumber-sumber daya tertentu

dikalangan dunia usaha merupakan kenyataan hidup. Idealnya persaingan, yang terjadi secara "fair" antara lain melalui peningkatan mutu produk, harga yang wajar, pelayanan yang memuaskan, kegiatan promosi yang jujur dan usaha-usaha lain sejenis sedemikian rupa sehingga para konsumen atau pelanggan tidak mersa diperlakukan sebagai "pion" dalam permainan para pengusaha yang dengan segala cara ingin meraih keuntungan yang sebesar-besarnya. Dalam suasana demikian adanya persaingan sudah merupakan tantangan eksternal yang harus dihadapi. Tantangan persaingan menjadi lebih berat lagi dalam hal terjadinya persaingan tidak sehat yang sesungguhnya tidak dapat dibenarkan dilihat dari segi hukum, tanggung jawab sosial bahkan moral. Seseorang yang berusaha dengan jujur akan mampu menghadapi tantangan demikian antara lain memalui ketaatan kepada etika bisnis yang disepakati bersama, peningkatan mutu produk, kesadaran akan tanggung jawab sosial serta kepatuhan kepada berbagai peraturan perundangan yang berlaku.

Kesemuanya itu hanya akan terwujud apabila dalam organisasi terdapat sumber daya manusia yang

3) *Margin* konsep margin amat penting dalam analisa ekonomi, karena ia dapat digunakan untuk menunjukkan bahwa sistem-sistem ekonomi mencapai "keselimbangan" (equilibrium). Untuk mencapai keseimbangan

dikeluarkan untuk investasi tersebut merupakan biaya tertanam (Sunk cost) karena apapun yang dilakukan kini tidak dapat mengubahnya sehingga hal tersebut tidak mungkin menjadi biaya masa kini dan masa yang akan datang. Dalam hal menghitung profitabilitas kontrak tersebut perusahaan harus memasukkan perkiraan biayanya dengan mengikuti prosedur-prosedur penerapan biaya yang lazim, momen-momen biaya tetap dan biaya yang tertanam. Dan analisis inkremental hanya mengharuskan agar perusahaan memasukkan pertambahan-pertambahan dalam biaya yang timbul karena pelaksanaan kontrak tersebut, karena apabila harga melampaui biaya inkremental tersebut maka laba totalnya akan bertambah atau kerugian totalnya akan berkurang⁴⁷.

Ada bermacam-macam motif mengapa suatu perusahaan mengeluarkan uang untuk pengiklanan adalah memperbanyak penjualan, jumlah kesatuan produk jasa yang ditiadakan, dan disamping itu pihak pembuat keputusan ingin mencapai jumlah biaya pengiklanan yang akan memberikan laba terbesar. Dengan jalan menggunakan approach marginal la secara kontinyu akan menambah pengeluaran untuk iklan sampai biaya untuk menambah satu kesatuan jasa yang dijual sama dengan laba atas kesatuan jasa tersebut, setelah semua

4) Pengeluaran untuk Iklan

tersebut harus dicapai keseimbangan dari "Hasil Marginal" (*Marginal Revenue*) dan "Biaya Marginal" (*Marginal Cost*). Biaya marginal yaitu pertambahan dari biaya total yang timbul karena diproduksinya satu kesatuan output tambahan dan hasil marginal merupakan pertambahan dalam hasil total yang timbul karena pertambahan satu kesatuan output ekstra⁴⁸.

biaya lain untuk proses pelayanan jasa tersebut ditutup⁴⁹.

5) *Alokasi Sumber-sumber daya (Resource Allocation)*

Dengan menggunakan prinsip "Equi-Marginal" (The Equi-Marginal Principle), dapatlah kita mengatakan bahwa apabila sebuah sumber daya mempunyai kegunaan alternatif (maksudnya: dapat dipergunakan untuk memproduksi macam-macam produk), maka sumber daya tersebut dapat dialokasikan secara optimal andakata: nilai menjualnya adalah sama pada setiap penggunaan. Problem alokasi dengan pembatasan atau pembatasan-pembatasan tertentu (pembatasan-disini adalah: jumlah tenaga kerja yang tersedia) secara langsung atau tidak langsung dihadapi oleh hampir semua keputusan perusahaan⁵⁰

6) *Biaya karena kesempatan yang hilang (Opportunity Cost)*

"Opportunity Cost" merupakan nilai alternatif yang paling menguntungkan, yang harus kita korbankan apabila kita memilih kelompok alternatif-alternatif yang lain. Dengan kata lain karena keterbatasan

berbeda. Elastisitas silang permintaan kekuatan hubungan antara produk-produk yang silang yang digunakan untuk menenangkan silang yang digunakan untuk menenangkan hubungan antara produk-produk yang silang yang proporsional kecil yang pertambahan yang proporsional kecil yang misalnya pada harga produk yang satu akan menyebabkan suatu pertambahan yang proporsional lebih besar pada penjualan produk lain, karena pembeli kini beralih

tersebut.

terhadap sesuatu perubahan pada variabel lain. Reaksi yang lazim dipersoalkan adalah reaksi jumlah sesuatu produk jasa terhadap perubahan kecil dalam harga produk jasa tersebut.

berhubungan dengan reaksi sebuah variabel terhadap sesuatu perubahan pada variabel lain. Reaksi yang lazim dipersoalkan adalah reaksi jumlah sesuatu produk jasa terhadap perubahan kecil dalam harga produk jasa tersebut.

7) *Elastisitas*

Istilah Elastisitas (*Elasticity*) adalah Elastisitas (*Elasticity*) adalah

perusahaan untuk melayani semua konsumen yang ada sehingga dilakukan pemilihan konsumen mana yang sanggup untuk dilayani, keadaan ini berdampak pada pengorbanan nilai profit yang seharusnya didapat⁵¹.

Kemitraan adalah kerjasama antara Usaha kecil dengan Usaha menengah atau Usaha besar disertai pembinaan dan pengembangan oleh usaha menengah atau usaha besar dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan dan saling menguntungkan.

Tentang Kemitraan.

Pemerintah Republik Indonesia No 44 Tahun 1997
 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil dan Peraturan
 Menurut Pasal 1 Angka 8 Undang-Undang No.

a. Pola Kemitraan

2. Jenis-jenis pola kerjasama

"model, sistem yang diciptakan untuk menunjang kegiatan usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (Lembaga baik swasta atau pemerintahan), memiliki tujuan bersama dengan memperhatikan prinsip saling memerlukan, saling memperkuat dan saling menguntungkan seperti pola Kemitraan, pola Joint Venture, pola Alih teknologi dsb"⁵⁵.

Jadi Pola Kerjasama adalah :

"Kegiatan usaha yang dilakukan oleh beberapa orang (Lembaga atau pemerintahan, dan sebagainya) untuk mencapai tujuan bersama"⁵⁴.

dan Kerja Sama adalah :

"Model, Gambaran, Sistem, Cara Kerja"⁵³

adalah

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia Pola

1. Pengertian pola kerjasama

B. POLA KERJASAMA PADA UMMUNYA

positif⁵².

Ini sudah barang tentu elastisitas adalah pada subtitut yang lebih murah dalam kasus

Dalam hal kemitraan usaha besar dan atau usaha menengah dengan usaha kecil berlangsung dalam rangka sub kontrak memproduksi barang dan atau jasa, usaha besar atau usaha menengah memberikan bantuan berupa:

Pemerintah Republik Indonesia No 44 Tahun 1997 Tentang Kemitraan
 barang dan jasa diatur dalam *Pasal 4 Peraturan*
 menengah untuk usaha kecil untuk memproduksi
 kemitraan oleh usaha besar dan atau usaha
 Misi untuk memberikan bantuan dalam hal

kemitraan dalam rangka keterkaitan usaha diselenggarakan melalui pola-pola sesuai dengan sifat dan tujuan usaha yang diminutakan dengan diberikan peluang kemitraan seluas-luasnya kepada usaha kecil oleh pemerintah dan dunia usaha.

Tahun 1997 Tentang Kemitraan

dalam *Pasal 2 Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No 44*
 kemitraan sesuai dengan sifat dan tujuan diatur
 kemitraan tersebut. Penyelenggaraan pola
 masing-masing pihak yang terlibat dalam pola
 kemampuan dan proporsi yang dimiliki oleh
 fungsi serta tanggung jawab yang sesuai dengan
 menguntungkan dan saling memperkuat dengan
 dibangun atas dasar saling membutuhkan, saling
 kita rasakan sekarang ini. Pola kemitraan ini
 ketimpangan antara desa dan kota seperti yang
 ketimpangan antar wilayah termasuk juga
 memecahkan masalah ketimpangan pendapatan,
 memiliki visi dan misi utamanya untuk membantu
 jelas disini dengan pola kemitraan ini

- a. Kesempatan untuk mengerjakan sebagian produksi dan atau komponen;
- b. Kesempatan seluas-luasnya dalam memperoleh bahan baku yang diproduksinya secara berkesinambungan dengan jumlah dan harga yang wajar
- c. Bimbingan dan kemampuan teknis produksi dan manajemen;
- d. Perolehan penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan;
- e. Pembiayaan.

Pada pola kemitraan ini memiliki beberapa

macam model, sebagaimana diatur dalam *Pasal 27*

Undang-undang no. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil:

Kemitraan dilaksanakan dengan pola:

- a. Inti-Plasma;
- b. Subkontrak;
- c. Dagang umum;
- d. Waralaba;
- e. Keageneran dan;
- f. Bentuk-bentuk lain.

1) Pola Inti-Plasma

Menurut Penjelasan Pasal 27, UU no 9

Tahun 1995 tentang Usaha Kecil butir a

adalah

Pola Inti-Plasma adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar yang didalamnya usaha menengah atau usaha besar bertindak sebagai inti dan usaha kecil selaku plasma, perusahaan inti melaksanakan pembinaan mulai dari penyediaan sarana produksi bimbingan teknis sampai dengan pemasaran hasil produksi.

Ternyata dilapangan biasa dikenal

dengan pola hubungan antara bapak angkat

(inti) - anak angkat (plasma) ini ada dua

Jenis pola hubungan yang umum berlaku di

Indonesia. Pola pertama yang banyak

dipraktekan dalam kegiatan perkebunan yang

dikenal dengan sistem perkebunan inti rakyat

(PIR). Pola kedua adalah pola hubungan

antara pemodal kuat membantu pemodal lemah.⁵⁶

Tugas sebagai inti dan plasma diatur

dalam Pasal 3 Peraturan Pemerintah Republik

Indonesia No 44 Tahun 1997 Tentang Kemitraan

adalah:

Dalam pola inti plasma, usaha besar dan atau usaha menengah sebagai inti membina dan mengembangkan usaha kecil yang menjadi plasmanya dalam :

- a. Penyediaan dan penyimpanan lahan;
- b. Penyediaan sarana produksi;
- c. Pemberian bimbingan teknis manajemen usaha dan produksi;
- d. Perolehan penguasaan dan peningkatan teknologi yang diperlukan;
- e. Pembiayaan; dan
- f. Pemberian bantuan lainnya yang diperlukan bagi peningkatan efisiensi dan produktivitas usaha

2) Pola Subkontrak

Menurut Penjelasan Pasal 27, UU no 9

Tahun 1995 tentang Usaha Kecil butir b

adalah:

Pola sub kontrak adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang didalamnya usaha kecil memproduksi komponen yang diperlukan oleh usaha menengah atau besar sebagai bagian dari produksinya

Pola sub kontrak ini nampak sebagai

sebuah hubungan usaha antara usaha besar dan

⁵⁶ Anggite Abimanyu, Dr, MSc, dkk, *Pembangunan Ekonomi dan Pemberdayaan Rakyat*, PAU-SE UGM bersama BPFY-Yogyakarta, hal 162, dalam pola PIR atau yang sejenisnya pihak inti memberikan fasilitas kredit kepada pihak plasma yang terdiri dari banyak perusahaan kecil dalam bentuk pembiayaan seluruh infra struktur sampai hasil produksi diperoleh.

usaha kecil yang berlangsung secara alamiah dan masing-masing pihak saling membutuhkan. Usaha kecil menerima pekerjaan dari usaha besar untuk mengerjakan, sebagian atau seluruh pekerjaan yang dimiliki oleh usaha besar. Nilai lebarnya usaha kecil tidak repot lagi untuk mencari pemasaran hasil produksinya, mendapatkan proses bimbingan teknis dan manajemen terpadu dengan penguasaan teknologi yang tepat guna

Sedangkan nilai lebih untuk usaha besar mereka tidak melakukan pembinaan teknis khusus dalam sebuah divisi dalam usahanya, diharapkan dengan cara ini usaha besar dapat lebih konsentrasi pada bidang lain dengan memanfaatkan peluang-peluang usaha lain yang lebih kompetitif.

3) Pola Dagang Umum

Menurut Penjelasan Pasal 27, UU no 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil butir c

adalah

Pola dagang umum adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang didalamnya usaha menengah atau usaha besar memasarkan hasil produksi usaha kecil atau usaha kecil memasok kebutuhan yang dibutuhkan oleh usaha menengah atau usaha besar mitranya.

Pola dagang umum ini lebih cenderung

untuk menjawab ketidakmampuan usaha kecil

untuk memasarkan produknya karena

keterbatasannya baik informasi maupun,

kuota atau jumlah hasil produksinya.

Distinilah peran usaha besar untuk

mengumpulkan hasil produksi dari usaha-usaha

kecil untuk dipasarkan di lokasi yang lebih

strategis sehingga memiliki nilai jual yang

lebih baik.

4) Pola Waralaba (Franchise)

Menurut Penjelasan Pasal 27, UU no 9

Tahun 1995 tentang Usaha Kecil butir d

adalah

Pola waralaba adalah hubungan kerjasama yang didalamnya pemberi waralaba memberikan hak penggunaan lesensi, merek dagang dan saluran distribusi perusahaannya kepada penerima waralaba dengan disertai bimbingan manajemen.

Menurut Henry Campbell Black dalam

Black's Law Dictionary, Franchise

adalah :

"A special privilege conferred by government on individual or corporation and which does not belong to citizens of country generally of common right.

"A privilege granted to sold, such as to use a name or to sell products or service. The right given by a manufacturer or supplier to retailer to use his products and his name on term and conditions mutually agreed upon"⁵⁷.

Pemberian hak istimewa untuk menjual

produk barang atau jasa sejauh menggunakan nama yang memberi hak tersebut. Pemberian hak oleh pabrik atau supplier kepada pengecer untuk menggunakan produk dengan nama pemberi hak dengan prinsip dan kondisi saling menguntungkan.

"In its simple terms, a franchise is license from owner of a trademark or trade name permitting another to sell a product or service under that name or mark. More broadly stated a "franchise" has evolved into elaborated agreement under which the franchisee undertakes to conduct a business or sell a product or service in accordance with methods and procedures prescribed by franchisor, and the franchisor undertakes to assist to franchisee through advertising, promotion and other advisory services"⁵⁸

Singkatannya franchise adalah ijin dari

pemilik merek dagang atau nama dagang yang diizinkan untuk menjual barang atau jasa dibawah merek tersebut. Lebih luas lagi mengenai franchise telah berkembang sampai dengan mengelaborasi asistkannya dibawah perjanjian dimana kemampuan usaha penerima waralaba (franchisee) untuk menjalankan usaha barang dan jasa sesuai dengan prosedur dan metode yang ditentukan oleh pemilik waralaba. Dan pemilik waralaba memberikan

bimbingan kepada penerima waralaba atas iklan, promosi dan nasehat-nasehat lainnya.

Dapat juga disebutkan bahwa franchise adalah hubungan berdasarkan kontrak lisensi yang menimbulkan cara memasarkan barang atau jasa dengan memberi unsur kontrol tertentu kepada pemasok (franchisor) sebagai imbalan yang diperoleh oleh pihak yang mendapat hak (franchisee) untuk menggunakan merek dan nama barang franchisor⁵⁹.

5) Pola Keagenan

Menurut Penjelasan Pasal 27, UU no 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil butir e adalah:

Pola Keagenan adalah hubungan kemitraan yang didalamnya usaha kecil diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa usaha menengah atau besar mitranya.

Dalam praktek bisnis sehari-hari selain pola keagenan juga ada pola sejenis yaitu pola distributor keduanya berbeda namun biasanya digabungkan. Kegiatan bisnis keagenan biasanya diartikan sebagai suatu hubungan hukum dimana seseorang/pihak agen diberi kuasa bertindak untuk dan atas nama orang/pihak

⁵⁹ Burton Richard Simatupang, "Aspek Hukum Dalam Bisnis", Rineka Cipta Jakarta, 1995, hal 72-73

"except as expressly provided for in this agreement, nothing herein shall be deemed to create an agency, joint venture, partnership or employment relationship or employment between the parties here to deemed or construed as granting to distributor any right or authority to assume or to create any obligation or responsibility, express or implied for on behalf of

berikut :

akan dinyatakan dengan kalimat sebagai dalam perjanjian distributor secara tegas namanya sendiri. Oleh karena itu biasanya distributor bertindak untuk dan atas supplier atau manufacturer). Seorang menjualnya sebagai distributor (biasanya bertindak untuk dan atas pihak yang Sedangkan Distributor, tidak diberikan kepadanya.

dilakukan dalam batas-batas wewenang yang seorang agen, sepanjang tindakan itu tindakan-tindakan yang dilakukan oleh Prinsipal bertanggung jawab atas untuk dan atas nama prinsipal.

dipunyai oleh agen tadi yang bertindak keagenan adalah adanya wewenang yang utama untuk dapat dikatakan adanya suatu bisnis dengan pihak lain. Jadi kriteria prinsipal untuk melaksanakan transaksi

*or in the name of X or to bind X in any way or manner
"whatsoever"*⁶⁰

Bila pihak asing ingin menunjuk seorang agen/distributor di Indonesia, maka menurut Surat Keputusan menteri Perdagangan No 77/Kp/III/78, tertanggal 9 Maret 1978 ditentukan bahwa lamanya perjanjian harus dilakukan untuk jangka waktu 3 tahun. Sekalipun ketentuan tersebut merupakan pedoman bagi perjanjian keagenan/distributor dimana prinsipalnya bukan pihak Indonesia tapi dalam praktek tetap dipakai sebagai pedoman perjanjian keagenan/distributor. Dalam satu sebab para pihak ingin memutuskan perjanjian tetap harus memperhatikan,

Pasal 1266 KUHPerdata

Syarat batal dianggap selalu dalam persetujuan-persetujuan yang timbal balik manakala salah satu pihak tidak memenuhi kewajibannya.

Dalam hal demikian persetujuan tidak batal demi hukum tapi pembatalan harus dimintakan kepada hakim

Pemintaan ini juga harus dilakukan meskipun syarat batal mengenai tidak dipenuhinya kewajibannya dinyatakan dalam persetujuan

Jika syarat batal tidak dinyatakan dalam persetujuan, hakim adalah leluasa untuk menurut keadaan atas permintaan si tergugat memberikan suatu jangka waktu untuk masih juga memenuhi kewajibannya, jangka waktu mana namun itu tidak boleh lebih dari satu bulan.

Oleh karena hukum perjanjian kita menganut sistem terbuka maka dalam praktek untuk menghindari prosedur tadi, para pihak dengan tegas menyatakan dalam salah satu pasal perjanjiannya, bahwa untuk perjanjian keagenan mereka setuju untuk menyampingkan ketentuan pasal 1266 KUHPerdata.

Dengan demikian para pihak dapat melakukan pemutusan perjanjian keagenan/distributor sesuai dengan ketentuan-ketentuan yang mereka perjanjikan dalam perjanjian. Hal lain yang perlu diperhatikan dalam perjanjian keagenan/distributor adalah pilihan hukum yang akan dipakai para pihak, sebab hukum Internasional kita mengenal asas pilihan hukum (*Choice of Law*)

b. Pola Joint Venture

Terjemahan dari kata *Joint Venture* berarti

bersaha bersama-sama, usaha bersama tersebut

dapat mencakup semua jenis kerja sama. Dalam

konteks ekonomi arti *Joint Venture* adalah

"Suatu persetujuan diantara dua pihak atau lebih untuk melakukan kerjasama dalam suatu kegiatan"⁶¹

Seringkali suatu Joint Venture dilakukan apabila perusahaan-perusahaan itu melalui teknologi saling melengkapi ingin menciptakan barang atau jasa yang akan saling memperkuat posisi masing-masing. Ada pendapat bahwa suatu Joint Venture biasanya dibatasi pada satu proyek⁶². Sementara itu didalam *Ensiklopedia Ekonomi*

Keuangan Perdagangan,

Joint Venture diartikan sebagai suatu persetujuan antara dua peserta atau lebih yang mempersatukan sumber-sumber atau jasa-jasanya atau keduanya dalam satu perusahaan tertentu dengan tanpa membentuk suatu persekutuan yang tersendiri⁶³.

Sedangkan dalam Henry Campbell Black dalam

Black's Law Dictionary, Joint Venture adalah :

"A legal entity in the nature of partnership engaged in the joint prosecution of a particular transaction for mutual profit. An association of persons jointly undertaking some commercial enterprise. It requires a community of interest in the performance of the subject matter, a right to direct or govern the policy in connection there with, and duty, which may be altered by agreement, to share both in profit and losses. A one time grouping of two or more person in business undertaking unlike a partnership. A joint venture does not entail a continuing relationship among the parties. A joint venture is treated like a partnership for federal income tax purposes"⁶⁴

⁶¹ Amrizal, SH, Mhum, *Hukum Bisnis- Risetlah Teori dan Praktik*, Djambatan, Jakarta, 1999, hal 78 sebagaimana dikutip dari KH. Munansa dalam buku *Isilah Ekonomi dan Pasar Modal*,

⁶² *Ibid* Jakarta:Media Cipta, 1993, hal 78

⁶³ A Abdulrachman, Drs. Ek, *Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perdagangan*, Pradnya Paramita, cet 6, Jakarta, 1991, hal 580

⁶⁴ *Op cit Black's Law*, page 753

Menurut Friedman membedakan ada dua macam

⁶⁵ Joint Venture yaitu :

1. Joint Venture tidak melaksanakan

penggabungan modal sehingga kerjasama

tersebut hanya terbatas pada know how

disini mencakup "Technical service

agreements, franchise and brand use

agreements, construction and other job

performance contract, management contract

and rental agreement" menurut Friedman

penggabungan know how kedalam Joint Venture

biasanya merupakan babak pertama menuju

kerja sama yang lebih permanen yang pada

saatnya akan beralih pada kerjasama

penggabungan modal.

2. Jenis kedua Joint Venture yang ditandai oleh

partisipasi modal. Untuk membedakan jenis

pertama dengan jenis kedua Friedman

menggunakan istilah "Joint Venture" untuk

Jenis pertama dan "Equity Joint Venture"

untuk jenis kedua

Dengan adanya Undang-undang No. 1 tahun 1967 tentang

Penanaman Modal Asing, di Indonesia maka

memungkinkan untuk memulai Joint Venture dari undang-undang tersebut⁶⁶. Undang-undang tersebut mengatur :

Pasal 1, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Pengertian penanaman Modal Asing

Pasal 2, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Pengertian Modal Asing : alat pembayaran luar negeri yang tidak merupakan devisa Indonesia.

Pasal 3a, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Perusahaan seluruhnya atau sebagian terbesar sebagai kesatuan perusahaan tersendiri bentuk badan hukum Indonesia

Pasal 5a, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Kentuan tentang perncian bidang-bidang usaha yang terbuka bagi modal asing menurut urutan prioritas dan syarat-syarat yang harus dipenuhi dalam tiap-tiap usaha tersebut.

Pasal 8a, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Bidang pertambangan:kontrak kaya

Pasal 8b, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Sistem kerjasama atas dasar kontrak kaya atau dalam bentuk lain dapat dilaksanakan dalam bidang-bidang usaha lain yang akan ditentukan oleh pemerintah

Pasal 10, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Kewajiban penggunaan tenaga kerja Indonesia kecuali oleh hal-hal tersebut dalam pasal 11

Pasal 11, Undang-undang No. 1 tahun 1967

izin penggunaan tenaga asing dalam hal tertentu

Pasal 12, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Kewajiban mengup-grade tenaga kerja Indonesia

Pasal 23a, Undang-undang No. 1 tahun 1967

⁶⁶ Sri Redjeki Hartono, "Bentuk-bentuk kerjasama dalam dunia niaga", Fakultas Hukum Universitas 17 Agustus 1945, Semarang, hal 96-99

Dalam bidang-bidang usaha yang terbuka bagi modal asing dapat diadakan kerjasama antara modal asing dengan modal nasional dengan mengingat ketentuan pasal 3

Pasal 23b, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Pemerintah menetapkan lebih lanjut bidang-bidang usaha, bentuk-bentuk dan cara-cara kerjasama antara modal asing dan modal nasional dengan memanfaatkan keahlian masing-masing dalam bidang ekspor serta produksi barang-barang dan jasa-jasa

bertalu dalam hal pasal 23

Pasal 26, Undang-undang No. 1 tahun 1967

Keharusan pengendalian perusahaan menurut azas-azas ekonomi dengan tidak merugikan kepentingan negara.

Meskipun Undang-undang No. 1 tahun 1967

tentang PMA tidak menggunakan istilah "Joint

Venture" tetapi,

Pasal 23a, Undang-undang No. 1 tahun 1967 menyebutkan

"...kerjasama antara modal asing dengan modal nasional..."

dan Pasal 23b, Undang-undang No. 1 tahun 1967

"...bentuk-bentuk dan cara-cara kerjasama antara modal asing dan modal nasional dengan memanfaatkan keahlian masing-masing dalam bidang ekspor serta produksi barang-barang dan jasa-jasa"⁶⁷

Jadi walaupun tidak menyebutkan joint

venture pada dasarnya adalah mencakup istilah

kerjasama yang menyangkut bidang usaha, bentuk

dan caranya akan diatur oleh pemerintah.

Sedangkan istilah joint venture baru disebut

dalam memori penjelasan pasal 8, Undang-undang No. 1 tahun

1967.

*Pemerintah berwenang mengetahui dan menyetujui perjanjian-perjanjian umum dan khusus antara pihak-pihak yang mengadakan kerjasama yang mungkin masih ada diluar hal-hal yang telah tertera dalam akta notaris tersebut. Dalam praktek memperoleh ijin pendirian dan usaha joint venture merupakan tahap permulaan, yaitu permohonan persetujuan pemerintah atas rencana kontrak dengan pihak-pihak yang akan berjoint venture*⁶⁸

c. Joint Enterprise

Joint Enterprise merupakan suatu bentuk kerjasama yang membentuk suatu badan hukum (perusahaan) yang terbentuk dari perjanjian antar pemilik modal asing dan modal nasional. Joint Enterprise merupakan perusahaan terbatas (PT) yang modalnya antara lain terdiri dari modal dalam nilai rupiah dan modal yang dinyatakan dalam valuta asing.

d. Kontrak Karya (contract of work)

Kontrak Karya adalah bentuk kerjasama yang dibuat oleh dua orang atau lebih dengan modal campuran antara modal asing dan modal nasional. Bentuk ini terjadi apabila investor asing terlebih dahulu membentuk badan hukum Indonesia. Selanjutnya badan hukum yang baru ini akan mengadakan perjanjian kerjasama dengan suatu badan hukum Indonesia lainnya yang menggunakan modal nasional. Dalam hal ini yang menyebabkan timbulnya kontrak karya adalah

⁶⁸*Ibid*

ketentuan yang menegaskan bahwa perusahaan negara tidak dapat dibagi-bagi kedalam-saham-saham, tetapi merupakan satu keseluruhan kekayaan yang dipisahkan dari kekayaan negara. Dengan cara itu dalam menetapkan perbandingan besarnya modal antara modal asing dan modal nasional, maka sebagai jalan keluar modal asing yang ditanamkan dalam rangka kerjasama dengan suatu perusahaan negara harus dituangkan dalam suatu perusahaan terbatas yang baru.

e. Production Sharing

Bentuk kerjasama ini dilakukan karena adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan akan modal dan alat-alat dari luar negeri. Dalam kerjasama ini investor memasukkan modal berupa alat-alat, mesin-mesin dan perlengkapan-perengkapan yang setelah masuk pelabuhan atau kepabeanan langsung dianggap milik mitra domestik. Sedangkan pengembalian investasi tersebut kepada mitra asing dibayar dari hasil atau produksi yang diperoleh dari usaha patungan tersebut (bagi hasil) atau *Production Sharing*. Menurut *Sunaryati Hartono* *production sharing* juga dapat dikaitkan dengan kredit yang diperoleh dari pihak asing tersebut, yang

pengembaliannya beserta bunganya akan dibayarkan dari hasil atau produksi perusahaan yang bersangkutan. Biasanya juga dikaitkan dengan adanya suatu ketentuan mengenai kewajiban perusahaan (mitra) Indonesia untuk mengekspor hasil atau produknya ke negara yang memberi kredit tersebut.

f. Penanaman Modal dengan DICS-Rupiah

Suatu bentuk kerjasama dalam rangka penanaman modal asing yang merupakan bentuk campuran atau variasi antara kredit dengan penanaman modal. Jika *production sharing* suatu perusahaan nasional Indonesia memperoleh modal asing dalam bentuk kredit dan harus dibayar kembali setelah jatuh tempo, maka dalam penanaman modal melalui *Debt Investment Conversion - Rupiah (DICS-Rupiah)* kredit yang seharusnya dikembalikan pada kreditornya di luar negeri setelah jatuh tempo selanjutnya oleh pihak Indonesia diubah menjadi penanaman modal asing di Indonesia atau disebut juga penanaman modal dengan rupiah.

g. Penanaman Modal dengan Kredit Investasi

Suatu bentuk kerjasama antara pemerintah dengan swasta nasional, dalam hal ini kredit

luar negeri. Oleh pemerintah dijadikan modal nasional via kredit investasi, yang setelah bergabung menjadi Joint Venture dapat digolongkan menjadi penanaman modal asing. Walaupun agak berbelit namun cara ini ditempuh dengan maksud agar lebih banyak lagi pengusaha nasional dapat bergabung dalam penanaman modal asing dalam bentuk Joint Venture.

h. Portofolio Investment

Suatu bentuk kerjasama dalam arti penggabungan modal asing dengan modal nasional yang tidak diatur dalam *Undang-Undang No. 1 tahun 1967*. tapi kerjasama ini oleh masyarakat Indonesia, kerjasama modal milik asing dan milik nasional seperti ini telah lama dilakukan secara luas. Umumnya cara ini dilakukan secara diam-diam sehingga sukar sekali dicari untuk memperoleh data dan angka yang pasti mengenai bentuk kerjasama pembentukan modal. Oleh karena bentuk kerjasama tersebut maka penggabungan modal asing dan modal nasional demikian, tidak dianggap dan diperhitungkan sebagai penanaman modal asing.

i. Turnkey Project

Suatu bentuk kerjasama dalam dimensi besar yang terdiri dari beberapa pabrik (*plant*) atau proyek dimana proyek inti yang menjadi kunci suksesnya keseluruhan program memerlukan suatu impor khusus, baik untuk teknologi dan manajemennya maupun untuk unit produksinya. Berdasarkan hal tersebut didirikan suatu *Turkey Project* yang sekelilingnya didirikan industri-industri pendukung (*supporting industrie*) atau pabrik yang didirikan oleh perusahaan domestik. Dalam hal yang terakhir pihak asing menjual hak produksi pabrik (*production right plant*) yang bersifat lisensi dan mengadakan kontrak manajemen untuk menjalankan pabrik tersebut dan pabrik untuk unit produksi akan tetapi tidak ada partisipasi modal dalam usaha tersebut.

j. Direct Investment

Bentuk kerjasama dimana keseluruhan modal usaha dimiliki oleh pihak asing. Namun pihak asing sama sekali tidak bisa melepaskan diri dari mitra local karena walaupun saham-sahamnya 100% dimiliki pihak asing tetapi dalam penggunaan sumber-sumber lokal akan menghasilkan suatu *Joint Venture*. Bentuk

kerjasama juga akan lahir disebabkan adanya ketentuan yang memungkinkan adanya divestasi saham kepada pihak domestik dan persyaratan untuk membentuk badan hukum yang tunduk pada Undang-Undang Tentang Perseroan Terbatas⁶⁹.

k. Bentuk-bentuk lain

Bentuk lain disini adalah bentuk kerjasama yang ada dimasyarakat diluar paparan bentuk kerjasama diatas. Namun bentuk kerjasama itu sudah berkembang namun belum dibakukan atau masih berupa embrio pola kerjasama dimasa yang akan datang.

C. HUBUNGAN HUKUM PADA KERJASAMA ANTAR PERUSAHAAN

1. Dasar Hubungan Kerjasama Antar Perusahaan

Kerjasama antar perusahaan merupakan suatu sisi dunia usaha yang sangat menarik, karena kerjasama tersebut menghadirkan berbagai macam implikasi. Ada yang merasakan manfaat dari pelaksanaan kerjasama itu dan ada yang justru mengalami kegagalan dalam dunia usaha karena adanya kerjasama itu. Yang pertama

⁶⁹ *Op Cit* Amirizal, hal 85-90

senantiasaementingkan kerjasama sedangkan yang kedua senantiasa menekankan kemandirian usaha.⁷⁰

a. Nilai Kepercayaan Dan Kerjasama

Dasar suatu kepercayaan dan kemauan untuk bekerjasama, sifat manusia yang sudah ada dan peranan mereka bagi perusahaan tidak akan diabaikan. Secara ringkas sebuah perusahaan yang berdasarkan pada kerjasama memerlukan :

1. Sasaran yang jelas pada kebutuhan manusia
2. Suatu susunan internal yang menggabungkan
3. efisiensi dan pendekatan yang berorientasi pada manusia.

Suatu aturan yang memberikan peluang untuk meningkatkan diri bagi orang-orang yang bekerja dalam perusahaan.⁷¹

b. Pendekatan dalam sistem aliansi strategis

Dibalik berbagai kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan pasti tersimpan berbagai keunggulan, cara yang ditempuh melalui kerjasama dengan memadukan berbagai keunggulan dan mengatasi kelemahan secara profesional.

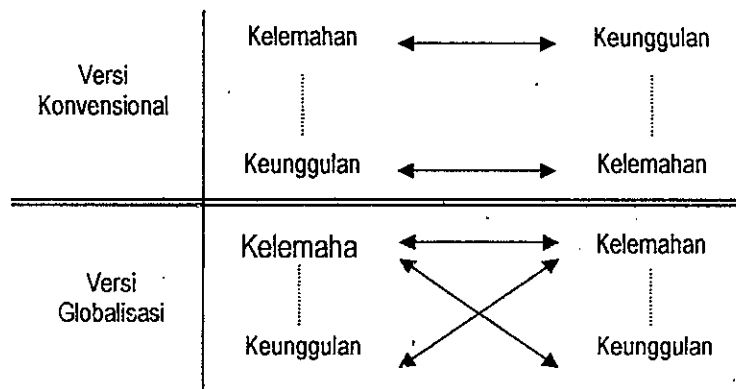
⁷⁰ Rissard Pehiadang, dkk, *Konsultan Indonesia dalam Perspektif*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1997, hal 203

⁷¹ *Op cit Reinhard Mohn, hal 112-113*

Kerjasama tersebut harus profesional dalam arti polanya harus berdasarkan prinsip-prinsip masa yang akan datang, bukan masa lalu.

Kecenderungan persaingan bisnis saat ini adalah bukan memanfaatkan kelemahan lawan, tapi memenangkan persaingan bisnis dengan cara mengalahkan keunggulan lawan (premis pertama aliansi strategis). Berdasarkan premis ini tidak jarang perusahaan atau grup perusahaan yang sudah mandiri dan mapan menganggap bahwa kerjasama itu penting dan merupakan kebutuhan. (lihat gambar 2)

Gambar 3: Format Dasar Kerjasama antar perusahaan



Sumber :Data yang diolah

Berdasarkan pemikiran konvensional, kerjasama antar perusahaan dapat menutup kelemahan masing-masing secara subsitusional dan menyatukan keunggulan masing-masing secara sinergis. Asumsi ini sudah dianggap tidak

memadai lagi. Dasar melakukan kerjasama dalam abad 21 ini adalah : karena perusahaan memiliki keunggulan, maka kerjasama dapat dilaksanakan. Bersamaan dengan itu kelemahan dan kekurangannya diatasi oleh mitra usahanya secara substitusional. Jadi alasan melakukan kerjasama karena ingin menutupi kelemahan merupakan alasan yang keliru. Hal ini dalam jangka panjang justru menimbulkan kerugian bagi pihak yang ingin bekerjasama. Penyertaan faktor kelemahan didalam suatu kerjasama mestinya ditempatkan sebagai faktor suplemen artinya faktor keunggulan harus dominan, melampaui faktor kelemahan.

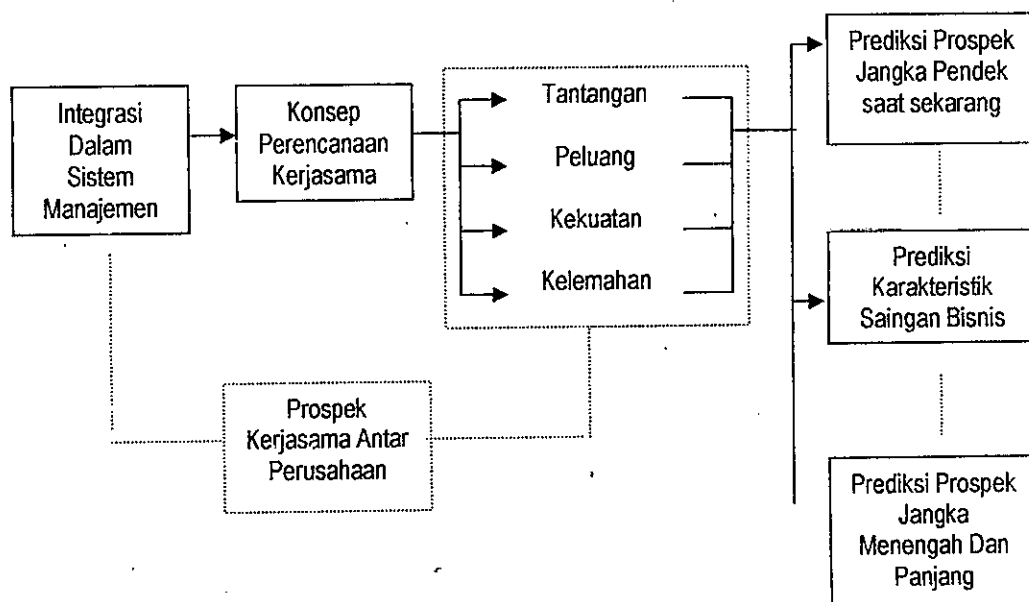
c. Konsep Dasar Sistem Aliansi Strategis

Kerjasama antar perusahaan menjadi semakin penting. Ia dibutuhkan oleh semua jenis bidang usaha, baik skala besar, menengah maupun kecil. Bahkan dalam kehidupan sosial politik, kemasyarakatan, pemerintahan maupun dalam konteks hubungan bilateral serta multilateral, format kerjasama inilah yang diandalkan.

Kemudian muncullah berbagai skenario untuk menghadirkan kerjasama antar perusahaan yang sifatnya konstruktif positif dimana pihak-pihak

yang terlibat merasakan manfaatnya sesuai dengan porsi kontribusinya masing-masing. Untuk mencapai tujuan ini kita memerlukan premis kedua sistem aliansi strategis yaitu kerjasama antar perusahaan, tidak hanya penting pada saat ia diperlukan tetapi pada dasarnya penting dan harus direncanakan, jika landasan berpikir ini tidak digunakan kerjasama itu tidak dapat berlangsung lama dan sifatnya spekulatif. (lihat gambar 3)

Gambar 4: KONSEP DASAR SISTEM ALIANSI STRATEGIS



Sumber : Data yang diolah

Dalam pola pikir pengelolaan usaha konvensional, kerjasama antar sesama perusahaan masih bersifat insidental, kausalistik, sesuai keperluan sesaat. Jika terbentur pada

permasalahan yang merupakan kelemahan perusahaan baru kerjasama diupayakan. Cara berpikir demikian cenderung masih berlangsung dalam dunia bisnis saat ini. Dimana iklim usaha telah berubah menjadi arena bisnis yang tingkat persaingannya berlangsung disegala aspek. Tanpa disadari berbagai implikasi dari upaya menjalankan perusahaan dengan pola pikir tersebut justru menimbulkan berbagai hambatan bagi pengembangan usaha.

Gambar 3 dengan jelas memperlihatkan pelaksanaan kerjasama diawali dengan melakukan prediksi prospek jangka pendek, menengah dan panjang serta prediksi tentang karakteristik saingan bisnis untuk jangka pendek, menengah dan panjang.

Sejumlah asumsi-asumsi yang relevan harus dikaji ulang setiap waktu agar penyesuaian-penyesuaian dapat segera dilakukan. Asumsi adalah suatu anggapan dasar/ pengandaian yang ditetapkan sebelumnya agar suatu teori/keputusan dapat diimplementasikan. Perubahan-perubahan yang terjadi pada asumsi akan mengakibatkan tidak berlakunya suatu strategi walaupun strategi tersebut sangat baik

dan tepat. Dalam melakukan analisa eksternal, perusahaan menggali dan mengidentifikasi semua *opportunity* (peluang) yang berkembang dan menjadi trend pada saat itu serta *treat* (ancaman) dari para pesaing dan calon pesaing. Sedang analisa internal lebih menfokuskan pada identifikasi *strenght* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) dari perusahaan, analisa tersebut dikenal dengan analisa SWOT.

Analisa SWOT, Tidak ada satu cara terbaik untuk melakukan analisa SWOT. Yang paling utama adalah membawa berbagai macam pandangan/ perspektif bersama-sama sehingga akan terlihat keterkaitan baru dan implikasi dari hubungan tersebut. Jika analisa tersebut bersifat menyeluruh dalam konteks kerjasama antar perusahaan jasa, maka tujuan, sasaran dan strategi dari kerjasama tersebut akan mudah dilakukan. Berikut ini adalah contoh hasil sebuah analisa SWOT untuk sebuah perusahaan jasa :

1) *Strenghts - kekuatan*

Suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan yang relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang

dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan. Misalnya sebuah perusahaan jasa memiliki dukungan tenaga ahli yang spesifik dan sangat jarang dijumpai.

2) Weaknesses - kelemahan

Keterbatasan/kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan. Misalnya kesulitan untuk mendapatkan tenaga ahli yang siap pakai dalam setiap penyelesaian proyek.

3) Opportunities - peluang

Merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Misalnya dengan maju pesatnya informasi dan teknologi mendorong perusahaan untuk mengadakan penyesuaian terhadap kinerjanya dengan tujuan dapat tetap menjadi pemain dalam dunia bisnisnya, dari sinilah perusahaan jasa terutama yang berkecimpung dalam dunia informasi dan teknologi harus bisa membaca peluang untuk melayani kebutuhan perusahaan tersebut.

4) Threats - ancaman

Merupakan situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Peluang yang terbuka umumnya juga dibaca oleh pemain lain dalam bidang bisnis yang sama.

Dari hasil analisis melalui analisis SWOT dipergunakan untuk menyusun konsep perencanaan kerjasama. Akhirnya sebelum memilih mitra berbagai hal menyangkut rencana melakukan kerjasama sudah terintegrasi dalam sistem manajemen strategik perusahaan. Artinya perusahaan mempunyai panduan semacam Networking guidelines yang menjadi satu dalam skema perencanaan pengelolaan dan pengembangan perusahaan.

2. Dasar hukum Kerjasama

Hubungan kerjasama tidak hanya didasari atas saling percaya, tetapi melalui kontrak kerjasama yang kemudian kedua belah pihak mengetahui bahwa mereka dapat saling percaya begitu pekerjaan terselesaikan. Dengan adanya satu kesepakatan untuk melakukan sesuatu merupakan salah satu cara untuk menumbuhkan saling percaya. Keraguan yang

ada dapat dihilangkan dan digantikan dengan rasa saling percaya.

Pada dasarnya janji menimbulkan perikatan, barang siapa memberikan suatu janji maka ia terikat pada janjinya, dalam arti ada kewajiban dari si pemberi janji untuk memenuhinya dan dilain pihak yaitu lawan janjinya boleh berharap mempunyai hak bahwa janji yang diterima akan dilaksanakan⁷².

Dengan demikian perikatan dapat dirumuskan sebagai hubungan hukum antara dua pihak yang menimbulkan hak disatu pihak dan kewajiban dipihak lain⁷³.

Sumber hukum utama dari suatu kontrak yang berbentuk perundang-undangan adalah KUHPerdara, khususnya buku ketiga. Bagian-bagian buku ketiga yang berkaitan dengan kontrak adalah sebagai berikut⁷⁴:

1. pengaturan tentang perikatan perdata
2. pengaturan tentang perikatan yang timbul dari kontrak
3. pengaturan tentang hapusnya perikatan
4. pengaturan tentang kontrak-kontrak tertentu.

⁷² J. Satrio, Hukum perjanjian, perjanjian pada umumnya, Citra Aditya Bakti, Bandung 1992, hal 15

⁷³ *Ibid*, hal 3

⁷⁴ Munir Fuady, SH, MH, LLM, Hukum Kontrak (dari sudut pandang Hukum Bisnis), Citra Aditya Bakti, Bandung, 1999, hal 13

Buku ketiga KUH perdata menganut sistim terbuka (open system), yaitu orang dapat mengadakan perikatan baik yang bersumber pada perjanjian, perjanjian apapun dan bagaimanapun, isinya yang mereka kehendaki baik yang diatur dalam undang-undang maupun yang tidak diatur dalam undang-undang.

Namun KUHPerdota memberikan batasan, sebab untuk berkontrak diperbolehkan asal tidak bertentangan dengan ketentuan :

Pasal 1337 KUH Perdata

Suatu sebab adalah terlarang, apabila dilarang oleh Undang-Undang atau apabila berlawanan dengan Kesusilaan baik atau ketertiban umum

Dari ketentuan diatas membolehkan untuk membuat perjanjian apapun kecuali yang sebab yang dilarang oleh undang-undang.

a. Kebebasan dalam berkontrak (*freedom of contract*)

Kontrak adalah suatu jalinan kesepakatan secara tertulis yang harus dipatuhi, oleh pihak-pihak baik diantara perorangan dengan badan usaha, antara perorangan dengan

perorangan atau antara badan usaha dengan badan⁷⁵.

Para pihak dalam suatu kontrak bebas mengatur sendiri kontrak apapun sepanjang tidak bertentangan dengan hukum yang berlaku, kebiasaan dan ketertiban umum, asas kebebasan berkontrak ini diatur dalam,

Pasal 1338 ayat (1) KUH perdata:

"semua kontrak yang dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang bagi yang membuatnya.

Pasal 1329 KUH perdata

"Bahwa setiap orang cakap untuk membuat perjanjian, kecuali jika ia ditentukan tidak cakapoleh Undang-undang"

Pasal 1332 KUH perdata

"Asalkan menyangkut barang-barang yang bersifat ekonomis, maka setiap orang bebas memperjanjikannya"

b. Pembatasan dalam berkontrak

KUHperdata memberikan pembatasan untuk melakukan kontrak yang menyebabkan dalam pembuatan kontrak menjadi bebas yang bukan tidak terbatas, hal tersebut diatur dalam,

Pasal 1320 ayat 1 KUH perdata

"sepakat mereka yang mengikatkan dirinya"

Bahwa perjanjian atau kontrak tidak sah apabila dibuat tanpa konsensus atau kesepakatan dari para pihak yang membuatnya, Isi pasal ini

⁷⁵ Siagian Renville, Ir, "*Peran Konsultan Manajemen-dibidang perkebunan*", Gadjah Mada University Press, hal 90

membatasi bahwa dalam membuat perjanjian dan menentukan isi perjanjian harus dengan konsensus atau kesepakatan para pihak yang mengikat diri pada perjanjian.

Meski ada kata sepakat, apabila sebab kekhilafan, dibawah paksaan atau penipuan maka sepakat tersebut tidak sah, hal tersebut dinyatakan dalam,

Pasal 1321, KUH perdata

"Tiada kata sepakat yang sah apabila sepakat itu diberikan karena kekhilafan atau diperolehnya dengan paksaan atau penipuan"

Kecakapan seseorang dalam membuat perjanjian juga sebagai faktor pembatas dalam berkontrak yaitu dalam,

Pasal 1320 ayat 2 KUH perdata

"Kecakapan untuk membuat perjanjian"

Kecakapan seseorang dalam membuat perjanjian diatur dalam,

Pasal 1330 KUH perdata

"Tak cakap membuat perjanjian adalah :

- a. orang-orang yang belum dewasa
- b. Mereka yang ditaruh dibawah pengampuan
- c. Orang-orang erempuan yang dalam hal-hal yang ditetapkan oleh undang-undang telah melarang membuat persetujuan tertentu

3. Asas-Asas Perjanjian Kerjasama

Sedang agar suatu kontrak oleh hukum dianggap sah sehingga mengikat kedua belah

pihak, maka kontrak tersebut haruslah memenuhi syarat-syarat tertentu. Syarat-syarat sahnya kontrak tersebut dapat digolongkan sebagai berikut⁷⁶:

a. Asas Legalitas

Syarat sah yang umum, yang terdiri dari :

(a) **Syarat umum berdasarkan Pasal 1320 KUH perdata:**

- (1) Kesepakatan kehendak
- (2) Wenang berbuat
- (3) Perihal tertentu
- (4) Kausa yang legal

(b) **Syarat sah umum diluar Pasal 1338 dan 1339 KUH perdata :**

- (1) Syarat itikad baik
- (2) Syarat sesuai dengan kebiasaan
- (3) Syarat sesuai dengan kepatutan
- (4) Syarat sesuai dengan kepentingan umum

Syarat sah yang khusus, yang terdiri dari:

- (1) syarat tertulis untuk kontrak-kontrak tertentu
- (2) syarat akta notaris untuk kontrak-kontrak tertentu
- (3) syarat akta pejabat tertentu
- (4) syarat ijin dari yang berwenang

Menurut Munir ada beberapa asas dari kontrak sebagaimana diatur dalam KUHperdata adalah sebagai berikut⁷⁷ :

⁷⁶ *Ibid*, hal.33, 34

⁷⁷ *Ibid*, hal 29 - 31

3. sesuai dengan kebiasaan yang berlaku,
dan

4. sepanjang kontrak tersebut dilaksanakan
dengan itikad baik

asas kebebasan berkontrak ini merupakan
refleksi dari sistim terbuka (*open system*) dari
hukum kontrak tersebut.

d. Asas pacta sunt servanda

Asas pacta sunt servanda (janji mengikat)
ini mengajarkan bahwa suatu kontrak yang dibuat
secara sah mempunyai ikatan hukum yang penuh.
KUH perdata kita juga menganut prinsip ini
dengan melukiskan bahwa suatu kontrak berlaku
seperti undang-undang bagi para pihak yang
diatur dalam *Pasal 1338 KUHPerdata*.

e. Asas konsensualitas dari suatu kontrak

Hukum kontrak kita juga menganut asas
konsensual. Maksud dari asas konsensual ini
adalah bahwa suatu kontrak sudah sah dan
mengikat ketika tercapai kata sepakat, tentunya
selama syarat-syarat sahnya kontrak lainnya
sudah dipenuhi.

Jadi dengan adanya kata sepakat, kontrak
tersebut pada prinsipnya sudah mengikat dan
mempunyai akibat hukum sehingga mulai saat itu

juga sudah timbul hak dan kewajiban diantara para pihak.

Namun tidak semua sebab cukup hanya dengan sepakat sudah mengikat dan mempunyai akibat hukumnya, seperti untuk pendirian Perseroan Terbatas (PT) diatur dalam,

Pasal 7 ayat 1 UU no 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas

“Perseroan didirikan oleh 2 (dua) orang atau lebih dengan akta notaris yang dibuat dalam bahasa Indonesia”

Ketentuan diatas sebagai contoh perjanjian yang tidak cukup dengan kata sepakat saja, demikian pula dengan kontrak kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan harus dilakuakn secara tertulis dan rinci bila perlu. Sebab dengan kualitas kontrak yang demikian akan lebih menjamin kepastian hukum dari penafsiran terhadap substansi kontrak yang telah disepakati.

f. Asas Obligatior dari suatu kontrak

Menurut hukum kontrak kita suatu kontrak bersifat obligator. Maksudnya adalah setelah sahnya suatu kontrak maka kontrak tersebut sudah mengikat tapi baru sebatas menimbulkan hak dan kewajiban dari para pihak. Tapi pada tahap tersebut hak milik belum berpindah

Hubungan kerjasama antar perusahaan dituangkan dalam perjanjian kerjasama antar perusahaan mengenai tenaga ahli, sebagai dasar hukum perjanjian pada umumnya adalah KUHPerdota. Seperti dalam uraian diatas beberapa asas yang menjadi KUHPerdata antara

a. Ada Perjanjian – tertulis

Hubungan hukum perjanjian tersebut dapat dicermati dan diperoleh beberapa unsur diadakannya perjanjian antar perusahaan tersebut, yaitu :
atas kompensasi yang disepakati.

Dari hubungan hukum perjanjian tersebut dapat dicermati dan diperoleh beberapa unsur diadakannya perjanjian antar perusahaan tersebut, yaitu :
atas tenaga ahli yang disediakan oleh perusahaan principal berkewajiban untuk mensuplai tenaga ahli yang dibutuhkan oleh perusahaan user dan berhak serta berkewajiban untuk memberikan kompensasi dengan kriteria yang diinginkan dan jumlahnya user dan perusahaan Principal. Dimana perusahaan user dan perusahaan yang diadakan antar perusahaan Perjanjian kerjasama antar perusahaan adalah

4. Unsur-Unsur Perjanjian Kerjasama

kependaan.
diperlukan kontrak lain yang disebut kontrak kepihak lain. Untuk dapat memindahkan hak milik

"Perusahaan perorangan adalah perusahaan yang dilakukan oleh satu orang pengusaha"⁷⁸

Perorangan.

Perusahaan Dagang (P.D.) dan Perusahaan dengan sebutan Usaha Dagang (U.D.) atau Perusahaan ini dikenal di masyarakat

1) Perusahaan Perorangan

jenis badan-badan usaha yang kita kenal : perorangan maupun secara berkelompok, adapun usaha baik badan usaha yang dikelola secara mengenai tenaga ahli haruslah sebuah badan hukum dalam perjanjian antar perusahaan yang bersangkutan, sudah jelas kiranya subjek kerjasama antar perusahaan ialah perusahaan Mengingat subjek hukum dalam perjanjian

badan usaha

b. Para Pihak, sebagai subjek hukum harus sebuah

sah menurut Pasal 1320 KUHPerdata. dan ketentuan umum serta perjanjian itu harus bertentangan dengan undang-undang, kesediaan apapun mungkin diwujudkan adalah tidak dan asas kebebasan berkontrak maka perjanjian lain open system atau menganut sistem terbuka

lain open system atau menganut sistim terbuka dan asas kebebasan berkontrak maka perjanjian apapun mungkin diwujudkan adal tidak bertentangan dengan undang-undang, kesusilaan dan ketertiban umum serta perjanjian itu harus sah menurut *Pasal 1320 KUHPerdara*.

b. Para Pihak, sebagai subjek hukum harus sebuah badan usaha

Mengingat subjek hukum dalam perjanjian kerjasama antar perusahaan ialah perusahaan yang bersangkutan, sudah jelas kiranya subjek hukum dalam perjanjian antar perusahaan mengenai tenaga ahli haruslah sebuah badan usaha baik badan usaha yang dikelola secara perorangan maupun secara berkelompok, adapun jenis badan-badan usaha yang kita kenal :

1) *Perusahaan Perorangan*

Perusahaan ini dikenal di masyarakat dengan sebutan Usaha Dagang (U.D.) atau Perusahaan Dagang (P.D.) dan Perusahaan Perorangan.

"Perusahaan perorangan adalah perusahaan yang dilakukan oleh satu orang pengusaha"⁷⁸.

⁷⁸ Purwosutjipto, H.M.N., SH, "Pengertian Pokok Hukum Dagang Indonesia (Bentuk-Bentuk Perusahaan)", djambatan, 1992, hal 1

Perbedaan perusahaan perseorangan ini dengan persekutuan terletak pada jumlah pengusahanya. Jumlah pengusaha dalam perusahaan perseorangan hanya seorang, sedangkan jumlah pengusaha dalam persekutuan 2 orang atau lebih. Otomatis dalam perusahaan perseorangan modal dimiliki oleh satu orang saja yaitu pemilik perusahaan, karena pemilik satu orang saja maka biasanya tidak besar. Sebagian besar perusahaan perseorangan ini termasuk modal kecil atau modal lemah⁷⁹.

Bentuk perusahaan dagang adalah salah satu bentuk perusahaan perseorangan yang telah diterima oleh masyarakat dagang Indonesia tapi secara resmi nama itu belum dikukuhkan. Bentuk ini bukan badan hukum dan tidak termasuk persekutuan atau perkumpulan, tapi termasuk dalam lingkungan hukum dagang, sebab perusahaan dagang itu dibentuk dalam suasana hukum perdata dan menjalankan perusahaan, sehingga dari badan ini timbul perikatan-perikatan keperdataan⁸⁰.

Namun karena melekatnya pemilik usaha dengan

Para sekutu tidaklah terikat masing-masing untuk seluruh utang persekutuan; dan masing-masing sekutu tidaklah dapat mengikat sekutu

Pasal 1642 KUH Perdata

diatur dalam,

Pertanggungungan jawab para sekutu

Persekutuan mulai berlaku sejak saat persetujuan, jika dalam persetujuan ini telah ditetapkan suatu saat lain

Pasal 1624 KUH Perdata

Pada persekutuan perdata bentuknya tidak terikat oleh prosedur formalitas tertentu, cukup dengan kata sepakat persekutuan sudah berlaku diatur dalam,

(a) Persekutuan Perdata (marschap)

Jenis perusahaan ini dijalankan oleh lebih dari dua orang atau dimiliki secara kerjasama antara beberapa orang, dan jenis ini dibagi menjadi :

2) *Memiliki status tidak berbadan hukum*

yang mengoperasikan oleh satu orang maka resiko yang dihadapi oleh pengusaha tersebut bukan saja terbatas pada modal badan usaha, tapi juga meliputi harta kekayaan pribadinya. Bahkan sesungguhnya tidak ada pemisahan antara harta kekayaan pribadi dengan modal badan usaha.⁸¹

"tiap-tiap perseoran harus didirikan dengan akta otenik, tetapi kelibadaan akta yang demikian tidak dapat dikemukakan untuk merugikan pihak ketiga."

Pasal 22 KUHD yaitu :

Pada perseoran firma diatur dalam Kitab Undang-Undang Hukum Dagang (KUHD), para perseoro semuanya bersama-sama merupakan pemilik firma tersebut. Para perseoro bertanggung jawab atas utang-utang firma tersebut⁸². Pendirian firma diatur dalam,

(b) Perseoran Firma (de vennootschap onder firma)

Meskipun KUHPerdata telah mengatur tanggung jawab sekutu adalah tanggung jawab pribadi, namun demikian untuk lebih menjamin kekuatan hukum sebaiknya dibuatkan akta yang mengikat para pihak.

Janji bahwa suatu perbuatan telah dilakukan atas tanggungan persekutan hanyalah mengikat si sekutu yang menentukan perbuatan itu saja dan tidaklah mengikat sekutu-sekutu yang lain kecuali jika orang yang belakangan ini telah memberikan kuasa kepadanya untuk itu atau urusannya telah memberikan manfaat bagi persekutan

Pasal 1644 KUH Perdata

sekutu lainnya, jika mereka ini tidak telah memberikan kuasa kepadanya untuk itu

membedakan:

dari Pasal 19 KUHD Kita dapat

"perseroan secara melepas yang juga dinamakan perseroan komanditer didirikan antara satu orang atau beberapa persero yang secara tanggung menanggung bertanggung jawab untuk seluruhnya kepada pihak satu dan satu orang atau lebih sebagai melepas yang pada pihak lain..."

Pasal 19 KUHD:

Pada persekutuan komanditer modal yang diperlukan dikumpulkan oleh satu atau beberapa orang. Orang-orang itu tidak selalu dibebankan pimpinan badan usaha yang bersangkutan. Diatur dalam;

(c) Persekutuan Komanditer (commanditaire vennootschap)

Ketentuan diatas nampak bertanggung jawab pribadi setiap persero atas kegiatan yang dilakukan oleh perserikatan.

"Dalam perseroan Firma adalah tiap-tiap persero secara tanggung menanggung bertanggung jawab untuk seluruhnya atas segala perkatan dari perseroan"

Pasal 18 KUHD :

Pertanggung jawaban dalam perseroan firma diatur dalam,

"Akta tersebut harus didaftarkan di pengadilan Negeri di daerah hukum firma dan diumumkan dalam berita negara"

Pasal 28 KUHD :

1. Persero Pasif (*de stille vennoot*)
2. Persero aktif (*de beherende vennoot*)

Seorang persero pasif yaitu persero yang tidak langsung memegang pimpinan badan usaha yang bersangkutan, sedang persero aktif mengelola badan usaha yang bersangkutan. Para persero komanditer (persero pasif) hanya bertanggung jawab terbatas sampai modal yang dimasukkan mereka dalam C.V. tersebut⁸³. Dalam persekutuan komanditer, persero pasif tidak diperbolehkan melakukan perbuatan pengurusan (menjalankan perusahaan) sebagaimana persero aktif diatur dalam,

Pasal 20 KUHD:

"...persero yang belakang ini tidak diperbolehkan melakukan perbuatan-perbuatan pengurusan atau bekerja dalam perusahaan perseroan biar kiranya ia dikuasakan untuk itu sekalipun..."

Karena persero pasif tidak ikut dalam perbuatan pengurusan sebagaimana sekutu aktif maka secara otomatis pula tanggung jawabnya berbeda. Persero aktif bertanggung jawab sampai dengan harta kekayaan pribadi sedang persero

⁸³ *Op Cit*

pasif hanya bertanggung jawab sebatas harta yang diserahkan dalam persekutuan tersebut diatur dalam,

Pasal 20 ayat 2 KUHD:

"ia tidak usah pikul kerugian yang lebih dari pada jumlah uang yang telah atau harus dimasukkan olehnya sebagai modal dalam perseroan, pula tidak usah mengembalikan segala keuntungan yang telah dinikmatinya."

Ketentuan diatas memberikan perbedaan besarnya tanggung jawab yang dipikul oleh persero aktif dan pasif.

3) Memiliki status berbadan hukum

(a) Perseroan Terbatas (naamloze vennootschap)

Pengertian Perseroan Terbatas menurut Undang-undang No. 1 tahun 1995 tentang Perseroan terbatas adalah:

Pasal 1 ayat 1 UU no 1 tahun 1995:

"perseroan terbatas yang selanjutnya disebut dengan perseroan adalah badan hukum yang 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"

Pasal 7 ayat 1 UU no 1 tahun 1995:

"perseroan didirikan oleh 2(dua) orang atau lebih dengan akta notaris yang dibuat dalam bahasa Indonesia"

Pasal 7 ayat 6 UU no 1 tahun 1995:

"perseroan memperoleh status badan hukum setelah akta pendirian sebagaimana dimaksud ayat 1 disahkan oleh menteri"

Pada perseroan terbatas, pimpinan dan pemilik perseroan dipisahkan, Para

pimpinan persero bertanggung jawab penuh atas perseroan yang dipimpinnya, hal tersebut diatur dalam,

Pasal 82, Undang-undang No. 1 tahun 1995

Direksi bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan baik didalam maupun diluar pengadilan

Kekuasaan berada pada rapat umum pemegang saham, perseroan terbatas senantiasa berkewajiban untuk mempublikasikan laporan tahunan secara lengkap⁸⁴. Sebagai badan hukum tindakan yang dilakukan oleh pengurus atas nama Perseroan terbatas atau tidak segala perjanjian yang dibuat oleh pendiri atau orang lain yang ditugaskan pendiri menjadi tanggung jawab perseroan, hal ini diatur dalam,

Pasal 11 ayat 1 butir a, Undang-undang No. 1 tahun 1995:

Perseroan secara tegas menyatakan menerima semua perjanjian yang dibuat oleh pendiri atau orang lain yang ditugaskan pendiri dengan pihak ketiga.

⁸⁴ *Op Cit*

Pasal 11 ayat 1, butir b, Undang-undang No. 1 tahun 1995

Perseroan terbatas secara tegas menyatakan mengambil alih semua hak dan kewajiban yang timbul dari perjanjian yang dibuat pendiri atau orang lain yang ditugaskan pendiri walaupun perjanjian tidak dilakukan atas nama perseroan

Pasal 11 ayat 1, butir c, Undang-undang No. 1 tahun 1995

Perseroan mengukuhkan secara tertulis semua perbuatan hukum yang dilakukan atas nama perseroan

Apabila dikemudian hari perseroan tersebut mengalami kerugian, dengan prinsip *Piercing The Corporate Veil* yaitu prinsip pembuktian terhadap kesalahan yang dilakukan oleh perseroan melalui pengadilan. Dengan prinsip ini memungkinkan pihak perseroan dan atau pemegang saham untuk dituntut menjaminkan tidak hanya sebatas prosentase besarnya modal yang disetor namun sampai dengan harta pribadi dengan ukuran kesalahannya, prinsip tersebut diatur dalam,

Pasal 54 ayat 2, Undang-undang No. 1 tahun 1995

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 Komisaris.

Pasal 54 ayat 3, Undang-undang No. 1 tahun 1995

Gugatan sebagaimana dimaksud dalam ayat 2 diajukan ke pengadilan negeri yang daerah hukumnya meliputi tempat kedudukan perseroan

Ketentuan ini dikenal dengan penyingkapan tabir perseroan, yang tadinya para pengurus persero bisa bersembunyi dibalik ketentuan KUHPerdara dengan bertanggung jawab hanya sebatas kepemilikan saham.

c. Ada Tenaga Ahli yang siap untuk dimobilisasi

Sebagai objek hukum dalam perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli, adalah tenaga ahli yang dibutuhkan kemampuannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Jelaslah bahwa ketersediaan tenaga ahli dan siap untuk dimobilisasi dalam hal ini menjadi syarat utama untuk terjadinya perjanjian tersebut.

d. Ada keuntungan timbal balik

Hubungan kerjasama ini didasari dengan hubungan saling menguntungkan, prinsip saling menguntungkan harus dijunjung tinggi untuk berlangsungnya sebuah hubungan kerjasama. Wujud dari prinsip saling menguntungkan ini adalah disepakatinya sejumlah konsekuensi dari perusahaan user dan perusahaan principal, dan lazimnya dinilai dengan sejumlah uang. Demikian pula dengan tenaga ahli yang dimobilisasi juga

dipastikan mendapatkan honor pula mengingat tenaga ahli yang bersangkutan harus melakukan mobilisasi dari tempat dia bertugas semula bahkan amat dimungkinkan dengan tingkat kesulitan pekerjaan yang berbeda.

e. Ada Tujuan yang Akan Dicapai

Tujuan adalah hasil akhir yang dicari organisasi melalui eksistensi dan operasinya. Berbagai tujuan yang berbeda dikejar oleh perusahaan. Contoh termasuk kesinambungan keuntungan; efisiensi (misalnya biaya terendah); kepuasan dan pembinaan karyawan; mutu produk atau layanan bagi konsumen dan pelanggan; menjadi anggota perusahaan (corporate citizenship) yang baik dan pertanggungjawaban sosial; pemimpin pasar (misalnya menjadi pelopor pasar dengan penemuan baru; meraih keuntungan dan harga saham menjadi maksimum untuk pemegang saham; pengendalian aktiva; penyesuaian diri dengan mudah dan luwes; pelayanan masyarakat.

f. Ada Sasaran yang Akan Dicapai

Perusahaan tidak dapat mengerjakan sesuai secara "umum" tapi harus lebih spesifik. Tujuan yang masih bersifat luas perlu untuk

diterjemahkan menjadi ukuran-ukuran kinerja pada suatu unit, grup, tim dan individu dalam sebuah organisasi perusahaan. Tujuan yang jelas dan spesifik akan memberikan dasar untuk pengelolaan organisasi perusahaan, manusia dan kinerja dalam suatu bisnis.

Bentuk tujuan yang telah ditetapkan (*Fixed*) untuk jangka panjang, jangka menengah dan lebih operasional dikenal dengan nama Sasaran (*Objective*). *Peter F. Druker* berpendapat bahwa Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management By Objective*) adalah satu-satunya cara untuk menjalankan sebuah bisnis, karena sasaran akan menjadi dasar pendisainan struktur bisnis dan pekerjaan unit-unit individu. Sedangkan sasaran sebaiknya bersifat Lebih spesifik dari tujuan, dibatasi waktu, dapat diukur dan dapat dikuantifikasikan⁸⁵.

Termasuk rancangan sasaran untuk menentukan pasar jasa yang akan dilayani, pasar disini dapat diartikan sebagai pelanggan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin bersedia atau sanggup untuk melibatkan diri dalam proses

⁸⁵ *Op Cit*, Sri Wahyudi, hal 76

pertukaran guna memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut. Setiap perusahaan jasa dapat menentukan pasar yang akan dilayani dengan dua pendekatan :

1) Pendekatan pasar agregat (mass Market atau market aggregation)

pandangan agregasi pasar menganggap bahwa perilaku dan respon pasar bersifat homogen. Perusahaan yang akan melayani pasar sasaran ini dengan program pemasaran maupun produk tanpa memperdulikan perbedaan perilaku. Pertimbangan yang dipilih pertama, sifat jasa maupun perilaku pelanggan tidak terlalu berbeda tau sulit untuk dibedakan. Kedua, permintaan atas jasa perusahaan cukup tinggi sehingga pasar tidak memperdulikan bila ada perbedaan produk jasa. Ketiga, kemampuan perusahaan untuk memproduksi jasa relatif seragam atau walaupun dibedakan tidak akan memberikan manfaat yang berarti. Contoh : bank, bioskop dan restoran fastfood dimana jasa yang diberikan relatif tidak dibedakan.

2) Pendekatan segmentasi pasar (*market segmentation*)

pandangan segmentasi pasar beranggapan bahwa tidak semua pasar memiliki perilaku dan respon yang homogen. Dengan demikian perlu pengelompokan pasar keseluruhan yang bersifat heterogen kedalam segmen-segmen tertentu dimana masing-masing segmen memiliki kesamaan perilaku dan respon. Perusahaan kemudian memilih satu atau beberapa segmen yang akan dijadikan pasar sasaran. Setiap segmen akan dilayani dengan program pemasaran dan produk yang disesuaikan dengan kebutuhan dan keinginan segmen tersebut. Contoh : jasa transportasi, hotel, asuransi dsb⁸⁶.

5. Arsip-Arsip

Arsip merupakan salah satu produk pekerjaan kantor (*Office Work*) yang memiliki peran sangat penting bagi dunia bisnis, yaitu berupa rekaman dari kegiatan bisnis itu sendiri. Di perkantoran arsip tersebut diperlukan untuk membantu pelayanan langganan ataupun keperluan informasi intern⁸⁷. Kearsipan memegang peranan penting bagi kelancaran jalannya organisasi, yaitu sebagai sumber

⁸⁶ *Op Cit Tjiptono*, hal 26-27

⁸⁷ Amsyah Zulkifli, "*Manajemen Kearsipan*", Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1986, hal xi

informasi dan sebagai pusat ingatan bagi organisasi. Mengingat pentingnya, pemerintah mengeluarkan peraturan perundangan, Undang-undang no Prp. 19 tahun 1961 tentang Pokok-pokok Kearsipan Nasional dalam lembaran negara Tahun 1961 no. 310, Tambahan lembaran Negara no. 2368, kemudian diganti dengan Undang-undang no 7 tahun 1971 tentang Pokok-pokok Kearsipan Nasional, Lembaran Negara tahun 1971 no. 32, tambahan lembaran negara no 296488. Berikut beberapa pengertian arsip :

a. Pengertian Arsip

1) Menurut Kamus umum bahasa Indonesia,

Arsip adalah simpanan surat-surat penting, menurut pengertian tersebut tidak semua dapat dikatakan arsip. Surat dapat dikatakan arsip apabila memenuhi persyaratan sebagai berikut :

1. Surat tersebut masih mempunyai kepentingan (bagi lembaga, organisasi, instansi, perorangan) baik untuk masa kini maupun untuk masa yang akan datang.
2. Surat tersebut karena masih mempunyai nilai kepentingan harus disimpan dengan

⁸⁸ Wursanto. IG., "Kearsipan I", Kanisius, Yogyakarta, 1991, hal 14

menggunakan suatu sistem tertentu sehingga dapat dengan mudah dan cepat ditemukan apabila sewaktu-waktu diperlukan kembali.

2) Menurut kata asalnya, dari bahasa Belanda yakni "archieff", mempunyai pengertian⁸⁹ :

1. Tempat penyimpanan secara teratur bahan-bahan arsip; bahan-bahan tertulis, piagam-piagam, surat-surat, keputusan-keputusan, akte-akte, daftar-daftar, dokuman-dokuman dan peta-peta.
2. Kumpulan teratur daripada bahan-bahan kearsipan tersebut
3. Bahan-bahan yang harus diarsip itu sendiri

3) Menurut Undang-undang no 7 Tahun 1971 tentang Pokok-pokok Kearsipan Nasional, memberikan rumusan sebagai berikut :

1. Naskah-naskah yang dibuat dan diterima oleh lembaga-lembaga negara dan badan-badan pemerintahan dalam bentuk corak apapun baik keadaan tunggal maupun berkelompok, dalam rangka pelaksanaan kegiatan pemerintah;
2. Naskah yang dibuat dan diterima oleh badan-badan swasta dan atau perorangan dalam bentuk corak apapun baik dalam keadaan

⁸⁹ Sebagaimana dikutip dari buku Atmosudirjo Prajudi, S, "Kesekretariatan dan Administrasi Perkantoran", Ghalia Indonesia, 1982, hal 157-158

tunggal maupun berkelompok dalam rangka pelaksanaan kehidupan kebangsaan.

4) Menurut Seminar dokumentasi/arsip kementerian-kementerian, memberikan rumusan :

1. Arsip adalah kumpulan surat menyurat yang terjadi karena pekerjaan, aksi, transaksi tindak-tanduk dokumenter (documentaire handling), yang disimpan sehingga setiap kali dibutuhkan dapat dipersiapkan untuk melaksanakan tindakan-tindakan selanjutnya.

2. Arsip adalah suatu badan dimana diadakan pencatatan penyimpanan dan pengolahan-pengolahan tentang segala surat, baik dalam pemerintahan maupun soal umum, baik kedalam maupun keluar dengan satu sistem tertentu yang dapat dipertanggungjawabkan.

b. Penggolongan Arsip

Arsip dapat digolongkan menjadi beberapa segi peninjauan yaitu menurut :

1) Subjek dan isi,

berhubungan dengan masalah keuangan, kepegawaian, pemasaran pendidikan dsb.

2) Bentuk dan Wujudnya,

berupa surat, Pita rekaman, mikro film, compact disk, disk, dsb.

3) Nilai dan kegunaannya,

memiliki nilai administrasi, hukum, keuangan, penelitian, pendidikan, dokumentasi dsb.

4) Sifat dan Kepentingannya,

Arsip yang tidak memerlukan pengolahan (non essential) hal-hal yang tidak penting, arsip yang masih mempunyai nilai kegunaan mungkin 2-3 tahun seperti surat pemesanan, inventaris, pengantar dsb, arsip yang masih mempunyai nilai penting atau mempunyai nilai hukum, pendidikan dan keuangan arsip yang demikian masih dipergunakan untuk membantu kelancaran pekerjaan dan arsip vital yang sifatnya permanen disimpan untuk selamanya seperti akte pendirian, tanah, buku induk siswa dsb.

5) Sifat dan keseringan penggunaannya,

arsip yang aktif atau masih diperlukan dalam penyelenggaraan kerja, arsip pasif yang jarang-jarang dipergunakan dalam

penyelenggaraan kerja dan arsip abadi yang perlu disimpan untuk selama-lamanya.

6) Fungsinya,

Arsip yang dinamis arsip yang dipergunakan secara langsung dalam kegiatan kantor sehari-hari dan arsip statis yang sudah tidak lagi dipergunakan dalam kegiatan kantor sehari-hari.

7) Tingkat penyimpanan dan Pemeliharaannya,

Ada arsip nasional pusat dan daerah, arsip sentral dan unit.

8) Keasliannya, arsip asli,

tembusan atau tindasan, salinan dan berupa petikan⁹⁰.

6. Tenggang waktu hubungan kerjasama

Masa berlaku dan berakhirnya sebuah perjanjian kerjasama antar perusahaan, semuanya berpulang kepada asas konsensualisme atau kesepakatan yang menjadi jiwa terwujudnya perjanjian kerjasama tersebut. Sebelum perjanjian tersebut ditandatangani oleh para wakil perusahaan jelas sudah ada MoU (*Memory of Understanding*) yang telah memberikan gambaran tentang tingkat kesulitan dan jenis pekerjaan, perkiraan

⁹⁰ *Op Cit Wursanto*, hal 21-30

selesainya, fasilitas yang disediakan dilapangan, hak dan kewajiban yang harus dipenuhi para pihak semuanya secara transparan diungkapkan dan dipelajari. Akhirnya berakhirnya sebuah hubungan kerjasama ini dikarenakan:

1. Pekerjaan telah selesai
2. Jangka waktu yang ditentukan telah habis
3. Overmach
4. Tenaga ahli yang dimaksud mangkir dan tidak ada pengganti

BAB III

HASIL PENELITIAN DAN ANALISA

A. Hasil Penelitian

Setelah dilakukan penelitian dimana pola kerjasama antar perusahaan mengenai tenaga ahli pada perusahaan-perusahaan jasa, diperoleh data baik data primer dengan dukungan data sekunder dapat disajikan data sebagai berikut:

1. Pola Kerjasama antara Perusahaan Principal dan User mengenai tenaga ahli

Pola kerjasama antar perusahaan jasa yang ada selama ini terjadi karena adanya hubungan saling membutuhkan. Hal ini dilatar belakangi oleh kebutuhan akan tenaga ahli dengan kualifikasi tertentu atau dengan keahlian tertentu jumlahnya masih terbatas, sedang kebutuhan akan tenaga ahli dari hari ke hari makin bertambah seiring dengan tren kecepatan perkembangan negara Indonesia. Sehingga kebutuhan akan tenaga ahli (*Demand*) dengan penawaran tenaga ahli dilapangan (*Supply*) menjadi tidak seimbang.

Keadaan seperti inilah yang menimbulkan permasalahan pada perusahaan-perusahaan yang bergerak dalam bidang jasa manakala menghadapi

kebutuhan akan tenaga ahli pada perusahaannya untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Keadaan ini dikenal dengan kekosongan sumberdaya manusia yang memiliki keahlian khusus.

Untuk itu perusahaan-perusahaan jasa tersebut harus mengambil langkah-langkah strategis untuk memprediksikan kebutuhannya kebutuhan tenaga-tenaga ahlinya.

a. Kebutuhan akan Tenaga Ahli

Kerjasama antar perusahaan dalam pengelolaan sumberdaya manusia karena adanya hubungan saling membutuhkan antar perusahaan, sebagai dasar hubungan kerjasama antar perusahaan, antara lain:

- a. Karena perluasan kegiatan perusahaan sehingga tercipta pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru yang sebelumnya tidak dilakukan oleh sumberdaya manusia dalam perusahaan tersebut.
- b. Kekosongan sumber daya manusia dikarenakan adanya tenaga ahli yang berhenti bekerja dan pindah ke perusahaan lain.

c. Kekosongan yang disebabkan akibat suatu pemutusan hubungan kerja, baik diberhentikan dengan hormat atau tidak dengan hormat karena dikenakan sanksi disiplin.

d. Alasan lain karena proses alamiah sebagai bagian dari perusahaan yang memasuki usia pensiun ataupun dikarenakan tenaga ahli tersebut meninggal dunia.

Dasar tersebut diatas menjadi awal dari kebutuhan akan sumber daya manusia. Kebutuhan akan sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan harus sesegera mungkin dipenuhi, namun perlu dilakukan analisis terhadap potensi sumberdaya manusia yang dimiliki perusahaan agar pemenuhan kebutuhan akan tenaga ahli dalam perusahaan tepat guna. Langkah-langkah analisis sumberdaya manusia dimulai dengan proses :

1) Inventarisasi

Keadaan tenaga-tenaga ahli dalam perusahaan saat ini harus diketahui, sebelum mulai menganalisis berbagai perubahan yang diharapkan pada angkatan kerja. Aneka ragam tingkat usia, pola keterampilan dan

pengalaman, struktur organisasi dan tingkat gaji dipersiapkan dan disusun sedemikian rupa. Angka pergantian karyawan dan berbagai kecenderungan untuk setiap kelompok jabatan, dan waktu pelatihan bagi para calon baru untuk setiap pekerjaan harus juga diketahui.

Salah satu dari berbagai variabel ini atau kelompok dari variabel tersebut secara drastis bisa mempengaruhi keseluruhan gambaran mengenai potensi sumberdaya manusia dalam perusahaan. Pembuatan laporan penggunaan komputer jelas banyak manfaatnya sehubungan dengan begitu banyak variabel yang mempengaruhinya. Namun dengan menggunakan diagram atau grafik dan bagan Organisasi secara manual yang diberi penjelasan juga mampu untuk melakukan inventarisasi.

2) Perpindahan

Perpindahan atau kemauan tenaga ahli dalam perusahaan untuk meninggalkan perusahaan untuk perusahaan lain, jelas menimbulkan suatu tantangan khusus bagi pengembangan sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Perpindahan ini

sebagian besar tidak dapat diperkirakan sebelumnya, maka kegiatan mempersiapkan tenaga ahli pengganti harus dilakukan sedini mungkin untuk mengganti mereka yang pindah.

Untuk itu perkiraan suplai tenaga ahli dari kemungkinan perpindahan dan jumlah yang gagal dalam pelatihan harus sudah dapat diperhitungkan selama dan sesudah masa pelatihan.

3) Kebijakan, Perubahan Organisasi Dan Teknik

Pekerjaan perencana tenaga ahli akan sempurna, para manajer perlu mengetahui rencana keseluruhan perusahaan demi pertumbuhan (atau pengurangan) dan harus menafsirkan rencana tersebut dan segi manusianya. Kebijakan untuk diversifikasi, keputusan untuk mengubah metode pemasaran, perluasan riset. pengenalan otomatisasi perkantoran, secara mendasar akan mengubah rencana tenaga kerja. Perhatian juga harus diberikan pada perubahan isi jabatan yang mungkin terjadi sesudah pengenalan teknik-teknik baru diantaranya beberapa pekerjaan tak lagi membutuhkan banyak tenaga ahli karena pemakaian mesin dan teknologi baru.

Pengisian kekosongan pekerjaan oleh perusahaan lazim dilakukan melalui proses rekrutmen. Menurut Sondang, Rekrutmen adalah:

*"Proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang Kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi"*⁹¹

Kapabel adalah :

*"Sanggup, mampu, cakap, pandai... ia dianggap mampu untuk melakukan suatu keahlian tertentu"*⁹²

Sedang menurut Steafan, Perekrutan adalah:

*"Suatu proses mencocokkan:kemampuan dan kecenderungan para calon harus disesuaikan dengan permintaan dan imbalan berkaitan dengan pekerjaan dan pola karier tertentu. Selanjutnya setiap orang yang melakukan perekrutan pertama-tama harus mengerti dengan jelas pekerjaan yang harus diisi."*⁹³

Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Artinya secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen adalah proses seleksi. Jika proses rekrutmen ditempuh dengan tepat dan baik

91 Sondang P. Siagian, Prof. Dr. "Manajemen Sumber Daya Manusia", Bumi Aksara PT, Jakarta, 2000, hal 102

92 Kamus Besar Bahasa Indonesia, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Balai Pustaka, 1990, hal 387

93 Steafan Suprana, "Teknik Menyeleksi dan merekrut karyawan Profesional", Intermedis, C.V., Jakarta, 1986, hal 5

hasilnya akan ada sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai bagian dari perusahaan tersebut.

Berbagai langkah yang diambil dalam proses rekrutmen pada dasarnya merupakan salah satu tugas pokok para tenaga spesialis yang berkarya dalam satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia. Dalam melaksanakan tugas rekrutmen, para pencari kerja mendasarkan kegiatannya pada perencanaan sumber daya manusia sebelumnya. Perlu ditekankan bahwa kegiatan rekrutmen tidak bisa tidak, harus berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang ingin bekerja dalam perusahaan yang bersangkutan. Untuk itu dalam proses rekrutmen ini perlu dihubungkan dengan dua hal yaitu:

- a. Para manager pencari tenaga ahli baru perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang

analisis pekerjaan, karena informasi tersebut mengandung hal-hal penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga ahli baru yang berhasil dicari.

- b. Pendapat dari para manager yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru itu harus diperhatikan, dipertimbangkan dengan matang.

Artinya dengan mendasarkan pada rencana sumberdaya manusia, preferensi dari para manager, informasi tentang analisis pekerjaan dan pendapat dari para manager, para pencari tenaga ahli akan memiliki gambaran yang lengkap tentang tuntutan pekerjaan yang harus dipenuhi oleh tenaga ahli baru itu. Dengan demikian para pencari tenaga ahli akan dapat memahami dan menentukan secara tepat metode rekrutmen yang bagaimana yang akan digunakan. Jika para pencari tenaga ahli mampu memilih metode rekrutmen yang tepat hasilnya adalah terjaringnya sekelompok pelamar yang dianggap paling memenuhi berbagai

persyaratan untuk mengisi berbagai lowongan yang tepat dalam organisasi.

Bentuknya yang paling sederhana, Rencana Tenaga ahli harus memperhitungkan berbagai perubahan tenaga staf utama yang dapat diharapkan akan terjadi setelah jangka waktu tertentu. Rencana itu harus menguraikan secara garis besar ketentuan-ketentuan yang harus dibuat untuk perekrutan, pelatihan dan pemindahan. Sebenarnya kompleksitas rencana semacam ini akan tergantung pada ukuran besarnya organisasi, kompleksitas dan fasilitas yang ada.

Walaupun demikian proses pemikirannya berjalan searah dengan pekerjaan yang dilakukan komputer di tempat lain, karena prinsip-prinsip tersebut tidaklah terpengaruh oleh besarnya masalah.

b. Pola Kerjasama Antara Perusahaan Principal dan User

Pola kerjasama antara perusahaan principal dan user dapat dibagi menjadi menjadi beberapa pola kerjasama yang intinya pemenuhan terhadap

kebutuhan tenaga ahli di suatu perusahaan, diantaranya dengan:

1) Pola Peminjaman Tenaga Ahli

Pola kerjasama peminjaman tenaga ahli antar perusahaan jasa ini ditemukan di perusahaan jasa bidang jasa konsultan teknik, ataupun bidang jasa lain dengan kondisi yang memungkinkan untuk dilakukan kerjasama peminjaman tenaga ahli ini. Pada bidang usaha jasa Konsultan Teknik sebagai sampelnya adalah P.T. Indra Karya (Persero). P.T. Indra Karya (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini Berdiri tahun 1972, pengelolaannya berada dibawah Menteri Pendayagunaan BUMN, Pembinaan teknis dibawah Departemen Pekerjaan Umum (DPU) dan pemegang sahamnya adalah Departemen Keuangan. P.T. Indra Karya (persero) ini bergerak pada bisnis bidang jasa konsultasi teknik diantaranya:

Tabel 3 : Jenis Layanan

NO.	JENIS LAYANAN KONSULTASI
1.	Bendungan dan Irigasi.
2.	Pembangkit tenaga Listrik (PLTA), termasuk Jaringan transmisi listriknya.
3.	Teknik Lingkungan Meliputi Instalasi penjernihan air minum dan pengolah limbah.
4.	Prasarana Transportasi meliputi jalan, jalan tol termasuk jembatan dan fasilitas lainnya.
5.	Bangunan gedung dan industri.
6.	Survey penelitian Geologi dan Geodesi.

Sumber : Data primer yang diolah

Adapun pelayanan jasa yang diberikan meliputi:

Tabel 4 : Bentuk Pelayanan Jasa

NO.	BENTUK PELAYANAN JASA
1.	Survey dan Penelitian.
2.	Studi Identifikasi Proyek.
3.	Studi Kelayakan Proyek.
4.	Desain rinci.
5.	Supervise pelaksanaan.
6.	Pemantauan dan evaluasi proyek.

Sumber : Data Primer yang diolah

Jumlah karyawan yang dimiliki seluruhnya 589 orang terdiri dari tenaga-tenaga ahli teknik dan tenaga subprofesional antara lain:

Tabel 5: Jumlah Tenaga Ahli

NO.	TENAGA AHLI	JUMLAH Tenaga
1.	Teknik Sipil.	72
2.	Teknik Listrik.	67
3.	Teknik Mesin.	65
4.	Teknik Arsitektur.	63
5.	Teknik Geologi.	60
6.	Teknik Geodesi.	57
7.	Teknik Ekonomi.	45
8.	Teknik Computer.	60
9.	Tenaga subprofesional diantaranya: <ul style="list-style-type: none"> • Juru gambar • Juru ukur lapangan/Inspektur • Sekretaris administrasi proyek • Pengemudi • Operator mesin • Dan sebagainya 	55
TOTAL		544

Sumber : Data primer yang diolah

45 orang pimpinan dan staf yang mengendalikan proyek. 400 orang tenaga dari sebanyak 589 orang adalah tenaga tidak tetap yang bekerja berdasarkan kontrak jangka pendek sesuai dengan penempatan suatu proyek. Hal ini menyebabkan P.T. Indra karya (persero) dalam melayani jasa konsultasinya memiliki resiko akan kekosongan tersedianya tenaga-tenaga ahli yang dibutuhkan.

Hasil dari pola kerjasama peminjaman tenaga ahli pada perusahaan jasa lain akan diperoleh keuntungan yaitu memperoleh tenaga

ahli dalam waktu yang relatif singkat dan memenuhi kualifikasi yang memadai.

Berikut ini adalah beberapa perusahaan-perusahaan jasa yang seringkali melakukan hubungan kerjasama mengenai tenaga ahli dengan P.T. Indra Karya (persero):

Tabel 6: Perusahaan Jasa

NO.	PERUSAHAAN JASA
1.	P.T. Indah Karya (persero)
2.	P.T. Virama Karya (persero)
3.	P.T. Bina Karya (persero)
4.	P.T. Yodya Karya (persero)
5.	P.T. Wiratman
6.	P.T. Encona
7.	P.T. Dacrea

Sumber : Data primer yang diolah

Seperti kasus kerjasama antara P.T. Indra Karya (persero) dengan P.T Paramitra Epsindo tentang pemakaian tenaga ahli untuk pekerjaan Proyek *extension of Rural Electrification Planing System*, tertanggal 15 Oktober 1997⁹⁴.

P.T. Indra Karya (persero) membutuhkan seorang tenaga ahli programmer untuk menyelesaikan proyek *extension of Rural Electrification Planing System*. Sedangkan

⁹⁴ Wawancara dengan Bp. Ir Arif Abadi Surya, MBA, Direktur Utama P.T Indra Karya (persero), tanggal 27 Maret 2002.

P.T Paramitra Epsindo memiliki tenaga ahli yang di inginkan oleh P.T. Indra Karya (persero) dan dalam MoU nya siap untuk diperbantukan untuk pekerjaan milik P.T. Indra Karya (persero).

Selanjutnya diadakan kerjasama peminjaman tenaga ahli antara P.T. Indra Karya (persero) dengan P.T Paramitra Epsindo yang dituangkan dalam perjanjian peminjaman tenaga ahli untuk pekerjaan *Proyek extension of Rural Electrification Planing System*, tertanggal 15 Oktober 1997.

Detail uraian pekerjaan untuk tenaga ahli tersebut didiskripsikan pada *Term of Reference (TOR)*. Besar imbalan jasa tenaga ahli yang dipinjam berdasarkan pada keputusan BAPENAS, yang kemudian bisa disesuaikan dengan kondisi lapangan dan kekuatan perusahaan.

2) Pola Sub Kontrak

Pilihan selanjutnya untuk pola kerjasama bersifat insidental adalah Pola Sub Kontrak. Pola ini juga bisa menjadi pilihan bagi perusahaan jasa saat mengalami kekosongan tenaga ahli.

Pola sub kontrak adalah pola kerjasama antara perusahaan jasa User dengan perusahaan Principal dengan memberikan sebagian pekerjaan milik perusahaan user untuk dikerjakan perusahaan principal. Untuk itu ada semacam sub tender biasanya dilakukan dengan penunjukan langsung atau beberapa calon perusahaan jasa principal diminta untuk mengajukan proposal penawaran penyelesaian pekerjaan untuk dibandingkan oleh perusahaan user.

Perusahaan jasa sebagai principal adalah perusahaan dengan kekuatan sama atau lebih rendah, untuk itu perusahaan user tidak perlu memikirkan banyaknya tenaga ahli yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sub pekerjaannya. Selanjutnya fungsi dari perusahaan user adalah melakukan fungsi pengawasan dan koordinasi antara tim ahlinya dan tim dari perusahaan sub kontrak tersebut.

Pola kerjasama sub kontrak ini biasa dilakukan oleh perusahaan jasa Konsultan, Jasa Kontruksi, jasa Telekomunikasi dan sebagainya, apabila dengan kondisi

pertimbangan yang memungkinkan untuk dilakukan kerjasama sub kontrak.

Pada bidang usaha jasa Komputer sebagai sampeinya adalah P.T. Maltindo Agungutama. P.T. Maltindo Agungutama berdiri tahun 1993, berdomisili di Jl. Imam Bonjol no. 95A. pada tahun 1998 akhir menempati kantor baru di Jl. Pemuda no. 32, Semarang, 50139, telp (024) 3568000, hunting, email : maltindo@idola.net.id.

P.T. Maltindo bergerak di bidang jasa komputer diantaranya:

Tabel 7 : Jenis Produk Layanan

NO.	JENIS PRODUK LAYANAN
1.	Penyedia unit komputer baik build up maupun rakitan.
2.	Penyedia jaringan lokal / Local Area Network (LAN)
3.	Penyedia jaringan Internet Indonesia Online Access (IdoLA) Internet Service Provider (ISP)
4.	Penyedia Hardware dan Software
5.	Penyedia Periperall dan Assesoris
6.	Penyedia Peralatan kantor
7.	Training komputer dengan materi : <ul style="list-style-type: none">• Mocrisoft Office• Electronik Data Processing• Internet• Web Design• Teknisi Komputer• Dan sebagainya

Sumber : Data primer yang diolah

Jumlah karyawan seluruhnya 25 orang, 15 orang menduduki jabatan struktural, lihat tabel berikut:

Tabel 8 : Jabatan

NO	POSISI	JUMLAH
1.	Marketing	3
2.	Purchasing	1
3.	Manajemen	3
4.	Back Office	8
Total		15

10 orang tenaga ahli dibidang programmer, perakitan dan jaringan, lihat tabel berikut:

Tabel 9 : Tenaga Ahli

NO	TENAGA AHLI	JUMLAH
1.	Hardware	2
2.	Software	1
3.	Internet	3
4.	Perakitan Komputer	2
5.	Networking/jaringan	2
Total		10

Sumber : Data yang diolah

Pengguna jasa dari P.T. Maltindo antara lain:

Tabel 10 : Pengguna Jasa Layanan

NO.	PENGGUNA JASA LAYANAN
1.	Instansi swasta termasuk didalamnya perusahaan manufaktur
2.	Instansi pemerintahan
3.	Jasa perbankan
4.	Perorangan

Sumber : Data primer yang diolah

3) Pola Bagi Hasil

Pola bagi hasil adalah pola kerjasama untuk menyelesaikan pekerjaan secara bersama-sama antara dua atau lebih perusahaan jasa.

Pola kerjasama bagi hasil ini ditempuh saat ada komitmen untuk melakukan kerja secara bersama-sama dengan konsekuensi apabila terjadi kerugian juga ditanggung bersama dan untung dinikmati bersama, sehingga juga memperhitungkan faktor resiko.

Seperti kasus P.T. Maltindo Agungutama mengajukan penawaran untuk pekerjaan suply hardware dan software untuk sebuah instansi. Nilai penawaran yang besar menyebabkan P.T. Maltindo memutuskan kerjasama dengan perusahaan jasa lain, dengan pertimbangan untuk mengurangi resiko dan pembinaan terhadap mitra kerja yang selama ini telah terjalin dengan baik.

Pola kerjasama bagi hasil ini bisa dalam bentuk kerjasama permodalan atau dengan memasok barang yang dibutuhkan setelah dinilai dengan harga yang disepakati. Khusus untuk kerjasama

diri dan seorang lagi berhalangan karena harus menangani program lain. Untuk mengatasi kekosongan tenaga ahli tersebut dilakukan rekrutmen terhadap tenaga ahli programmer yang diperoleh dari tenaga ahli programmer independent atas nama sendiri dengan kontrak menyelesaikan program yang tertunda. Perusahaan jasa bidang jasa komputer sejenis diantaranya:

Tabel 11: Perusahaan Jasa

NO.	PERUSAHAAN JASA
1.	P.T. Wahana Komputer
2.	C.V. DNA Komputer
3.	P.T. SYSMACO, Computer systems & Software House
4.	P.T. Realta
5.	P.T. Binusatika, Information and Technoigi

Sumber : Data yang diolah

Pola kerjasama jangka panjang adalah pola kerjasama yang dilakukan oleh perusahaan dalam tempo yang relatif lama atau dengan komitmen untuk melakukan kerjasama pengelolaan usaha untuk jangka waktu yang lama.

Pola kerjasama jangka panjang menjadi pilihan yang baik untuk pekerjaan yang sifatnya permanen atau terus menerus

sepanjang waktu, pola kerjasama untuk keadaan ini adalah dengan pola:

5) Pola Kerja Sama Operasi (KSO)

Pola kerjasama operasi ini sebagai sampelnya adalah P.T. Telekomunikasi Indonesia. P.T. Telekomunikasi Indonesia selanjutnya disebut P.T Telkom berdiri sejak tahun 1991 dengan Peraturan Pemerintah No. 25 tahun 1991 tentang Pengalihan Bentuk Perusahaan Umum (Perum) Telekomunikasi menjadi Perusahaan Perseroan (Persero). Pemegang saham P.T Telkom Indonesia adalah Departemen keuangan dengan pembinaan teknis dibawah Departemen Pos dan Telekomunikasi.

P.T. Telkom adalah penyelenggara jasa telekomunikasi dalam negeri (lokal dan jarak jauh) di Indonesia yang hingga tanggal 30 Juni 1995 telah mengoperasikan sekitar 2,76 juta sambungan berbayar. Selain itu kegiatan usaha PT. Telkom adalah menyediakan layanan jasa telekomunikasi. Jasa telekomunikasi yang disediakan TELKOM dibagi dalam dua kelompok, jasa telekomunikasi dasar dan bukan dasar. Pengelompokan inipun belum dilaksanakan secara tegas, mengingat

teknologi telekomunikasi dan informasi berkembang dengan pesat.

Bisnis utama TELKOM sampai saat ini adalah menyediakan PTSN (*Public Switch Telephone Network*) dan menyelenggarakan jasa melalui PTSN. Jenis jasa telekomunikasi yang sudah beroperasi sampai 1995 adalah :

Tabel 12: Produk Layanan

NO	PRODUK LAYANAN
1.	Jasa Telepon Dalam Negeri
2.	Jasa Interkoneksi kepada Penyelenggara Telekomunikasi lain,
3.	Jasa Telepon Bergerak Seluler
4.	Jasa Satelit
5.	Jasa lainnya.

Sumber : Data primer yang diolah

Jasa Telepon Dalam Negeri merupakan kegiatan utama TELKOM, yang memberikan pendapat terbesar. Komposisi pendapatan jasa ini meliputi, biaya pasang, biaya abonemen (langganan) bulanan dan biaya pemakaian telepon untuk panggilan lokal jarak jauh. Perusahaan jasa lain dibidang Teknologi komunikasi lain diantaranya:

Tabel 13 : Perusahaan Jasa Telekomunikasi

No	PERUSAHAAN JASA TELEKOMUNIKASI
1.	P.T. Satelit Indonesia (Satelindo)
2.	P.T. Indonesia Satelit (Indosat)
3.	P.T. Mitra Global Telekomunikasai Indonesia (MGTI)
4.	P.T. Aria West
5.	P.T. Ericson Indonesia
6.	P.T. Excelcomindo Pratama

Sumber : Data yang diolah

Untuk menjadikan TELKOM menjadi salah satu Operator Telekomunikasi Kelas Dunia (*World Class Operator*). Diperlukan pembangunan sarana dan prasarana, mengingat teknologi telekomunikasi yang maju pesat harus diimbangi dengan kualitas sumber daya manusia yang mampu untuk menanganinya terutama dalam pelaksanaan proyek pembangunan sampai dengan proses pengoperasian sarana telekomunikasi tersebut.

Untuk itu P.T. Telkom Indonesia mengadakan kerjasama dengan mitra telkom yang telah mendapat persetujuan dari pemerintah. Kerjasama P.T. Telkom dengan mitra kerjanya menggunakan pola:

Teknis dari pola kerjasama Operasi ini untuk seluruh wilayah Indonesia dibagi

menjadi 7 divisi regional untuk lebih jelasnya lihat tabel berikut:

Tabel 14 : Pembagian Divisi Regional

DIVISI REGIONAL	WILAYAH	MITRA KERJASAMA OPERASI TELKOM
I	Sumatra	Pramindo Ikat Nusantara
II	Jakarta dan sekitarnya	Aria West International
II	Jawa Barat	
IV	Jawa Tengah & DI Yogyakarta	Mitra Global Telekomunikasi Indonesia
V	Jawa Timur	Daya Mitra Mallindo
VI	Kalimantan	
VII	Indonesia Timur meliputi Sulawesi, Bali, Nusa Tenggara, Maluku dan Irian Jaya	Bukaka Singtel International

Sumber : Data yang diolah

Telkom mengikutsertakan mitra kerjanya untuk membiayai pembangunan prasarana jaringan, penyediaan jasa-jasa khusus dan pelaksanaan diversifikasi operasinya dalam berbagai bentuk kerjasama.

Perjanjian KSO membentuk suatu organisasi kemitraan yang bukan merupakan badan hukum sebagai suatu Divisi dari TELKOM (Unit KSO), yang akan bertanggung jawab untuk pengoperasian jaringan lokal di Divisi KSO. Di dalam setiap unit KSO, dimana masing-masing terdapat penyelenggara telekomunikasi luar negeri, akan

mengoperasikan Divisi-Divisi KSO yang bersangkutan. TELKOM yakin bahwa pembagian wilayah Indonesia secara geografis, yaitu menjadi Divisi-Divisi Regional dan pengadaan kerja sama dengan berbagai Mitra KSO untuk mengembangkan dan mengoperasikan Divisi-Divisi KSO tersebut merupakan cara yang paling menguntungkan sehubungan dengan pelaksanaan pengembangan dan pengoperasian jaringan telekomunikasi pada Divisi-Divisi KSO tersebut mengingat pentingnya pelaksanaan rencana pengembangan sambungan, kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pengembangan sambungan mengingat daerah dan bentuk geografis dari negara Indonesia dan lingkup keuangan, manajerial dan sumber daya lain.

TELKOM juga percaya bahwa dengan keterlibatan beberapa penyelenggara telekomunikasi luar negeri di setiap Divisi KSO lebih baik dari pada keterlibatan hanya sebuah penyelenggara telekomunikasi luar negeri dalam seluruh Divisi KSO. Sebab, TELKOM dapat mengambil manfaat dari kemampuan manajerial, operasional dan teknik

yang berbeda. Selain itu, TELKOM yakin bahwa struktur KSO, dimana Mitra KSO bertanggung jawab atas pengoperasian jaringan telekomunikasi Unit KSO, dapat mempercepat pencapaian tujuan pembangunan dan pengembangan jaringan telekomunikasi dalam negeri serta memenuhi tujuan pemerintah dalam Repelita VI.

Pada bulan Juni 1995, setelah tender dilaksanakan, TELKOM dan Depparpostel mengumumkan nama-nama pemenang Mitra KSO dalam rangka pengembangan dan pengoperasian fasilitas dan jasa telekomunikasi dasar tetap TELKOM di 5 dari 7 Divisi Regional. *Memoranda or Agreement* sehubungan dengan perjanjian KSO telah ditanda tangani dan rancangan Perjanjian KSO telah diparaf pada tanggal 30 Juni 1995 antara TELKOM dan setiap pimpinan konsorsium yang diharapkan akan membentuk Perusahaan Patungan (Mitra KSO). Perjanjian KSO diharapkan akan ditandatangani dalam bentuk yang secara substantial sama dengan konsep Perjanjian KSO, segera sesudah Mitra KSO didirikan sebagai perseroan terbatas dengan status

permodalan bisa dengan perusahaan lain atau dengan pihak bank sebagai pihak yang menanggung seluruh pembiayaan pekerjaan P.T. Maltindo sampai dengan selesai.

4) Pola Pembagian Pekerjaan

Pola kerjasama yang digunakan oleh P.T. Maltindo dalam mengatasi kekurangan sumber daya manusia seperti kasus⁹⁵:

Pada bulan Januari 2002 P.T. Maltindo Agungutama mendapatkan pekerjaan penyediaan hardware dan software untuk sebuah organisasi. Penyediaan hardware meliputi sejumlah perangkat komputer beserta jaringannya, dan penyediaan software meliputi program khusus yang didesain terhadap kebutuhan organisasi tersebut. Jatuh tempo dari pekerjaan tersebut selambatnya April 2002.

Untuk pekerjaan *Hardware* berjalan dengan semestinya, namun untuk pekerjaan software terjadi hambatan terhadap tenaga ahli programernya. Dari dua tenaga ahli programmer tersebut, seorang berhalangan tetap sehingga memutuskan untuk mengundurkan

⁹⁵ Wawancara dengan ibu. Drh. Dwi Yanny L, .Psi, selaku Direktris P.T. Maltindo Agungutama, Semarang, tanggal 28 Maret 2002

perusahaan patungan sesuai dengan peraturan perundang-undangan di Indonesia yang diharapkan akan diperoleh pada akhir tahun 1995. Pokok-pokok perjanjian dari setiap Perjanjian KSO pada dasarnya adalah sama, kecuali yang berhubungan dengan pendanaan dan jumlah kapasitas sambungan seperti yang akan diuraikan di bawah ini. Setiap Unit KSO akan diperlakukan sebagai suatu divisi TELKOM yang dikelola dan dioperasikan oleh Mitra KSO dengan nama TELKOM, untuk dan atas nama TELKOM dan Mitra KSO. Setiap Unit KSO akan mengelola, mengoperasikan, memperbaiki dan merawat sistem KSO dengan nama TELKOM, untuk dan atas nama TELKOM dan Mitra KSO sejak tanggal 1 Januari 1996 selama 15 tahun (Masa KSO). Mitra KSO akan melaksanakan perencanaan, desain, rekayasa, pendanaan dan konstruksi tidak kurang dari 2 juta kapasitas sambungan secara keseluruhan. TELKOM akan memperoleh tiga jenis pembayaran dari setiap Unit KSO atau Mitra KSO selama Masa KSO; dan pada akhir Masa KSO seluruh kapasitas sambungan yang telah dibangun

harus diserahkan kepada TELKOM dengan nilai nominal.

6) Pola Joint Venture Company (JVC)

Bentuk partisipasi lain dalam penyelenggaraan jasa telekomunikasi dasar dengan TELKOM dapat berbentuk :

Tabel 15 : Bentuk Kerjasama

NO	BENTUK KERJASAMA
1.	Perusahaan patungan/ Joint Venture Company (JVC).
2.	Kerjasama operasi (KSO), dan
3.	Kontrak manajemen.

Sumber : Data primer yang diolah⁹⁶.

Dengan memperhatikan dua cara penanaman modal asing tersebut di muka, maka *joint venture* merupakan salah satu bentuk PMA. Beberapa pengertian tentang *joint venture* dapat dikemukakan sebagai berikut :

Dalam Multinational Enterprise, An Encyclopedia of Concepts and Terms, Joint venture adalah suatu perserikatan dari dua atau lebih perusahaan dalam mana mereka menggabungkan sumber-sumber produksi, pemasaran, keuangan dan atau alasan-alasan manajerial. Suatu *Joint Venture* dapat diadakan untuk suatu kegiatan terbatas atau

⁹⁶ Wawancara dengan Bp. Koeswiyono, selaku Technical Maintenance Control, P.T. Telekomunikasi Indonesia, Divisi Regional IV, tanggal 20 Maret 2002

satu transaksi, tetapi juga dapat digunakan sebagai bentuk hubungan yang lama diantara para pihak.

Joint Venture. (Usaha Patungan) merupakan suatu persetujuan antara dua peserta atau lebih yang mempersatukan sumber-sumber atau jasa-jasanya, atau keduanya dalam suatu perusahaan tertentu dengan atau tanpa membentuk suatu persekutuan yang tersusun. Kemudian dengan mengacu pada pengertian yang luas berdasarkan suatu perjanjian, maka *Joint Venture (usaha patungan)* adalah bentuk persekutuan yang menekankan kepada usaha Usaha Patungan yang tidak sementara sifatnya. Usaha Patungan ini terbentuk ketika dua pihak atau lebih, baik secara pribadi maupun perusahaan masing-masing bermaksud menjadi mitra dalam suatu kegiatan dan mengaturnya secara bersama-sama dengan membentuk perusahaan baru yang saham-sahamnya juga dimiliki secara bersama-sama.

2. Hubungan Hukum pada Kerjasama Antara Perusahaan Principal dan User mengenai Tenaga Ahli

Kerjasama antara perusahaan principal dan user mengenai tenaga ahli merupakan suatu peristiwa hukum yang terjadi karena perbuatan hukum. Hubungan hukum antara perusahaan *principal* dan perusahaan *user* terjadi karena perjanjian yang didasarkan pada suatu pekerjaan, untuk itu harus menjunjung tinggi asas saling menguntungkan.

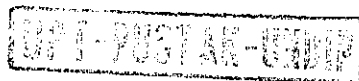
Pengertian tentang pekerjaan dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai pekerjaan yang harus ditangani oleh perusahaan jasa yang membutuhkan tenaga ahli.

a. Hubungan Hukum Karena Perjanjian

Pengertian pekerjaan menurut Purwosutjipto⁹⁷, mengandung unsur bahwa laba tidak merupakan unsur mutlak. Pekerjaan disini penekanannya pada kualitas pribadi, adanya imbalan atas pekerjaan yang dilakuakn buka menjadi tujuan utama.

Namun dalam penelitian ini pekerjaan yang dimaksud tetap titik beratnya pada kualitas pribadi namun menjunjung tinggi profesionalisme yaitu dengan mengukur kemampuan dari tenaga

⁹⁷ H.M.N. Purwosutjipto, SH. "Pengertian Pokok Hukum Dagang Indonesia", Jilid 1, Djambatan, 1991, hal 17



ahli yang dibutuhkan tersebut dengan balas jasa atau kompensasi yang sesuai dengan pekerjaannya. Lebih lanjut mengenai pekerjaan berikut akan diuraikan unsur-unsur dari pengertian pekerjaan dalam arti hukum yaitu⁹⁸:

1) Kegiatan

Unsur ini meliputi perbuatan atau kegiatan dalam bidang apa saja, misalnya bidang ekonomi, sosial, politik, pemerintahan, pendidikan, kesehatan. Perbuatan atau kegiatan yang dilakukan telah ditetapkan berdasarkan penunjukan/pengangkatan menurut hukum yang berlaku. Perbuatan atau kegiatan itu tidak boleh dilalaikan atau melanggar batas wewenang yang telah ditentukan ancaman sanksi hukum karena pelanggaran atau indiscipliner.

2) Terus-menerus

Perbuatan atau kegiatan itu dilakukan secara terus-menerus artinya tidak diselingi oleh kegiatan lain, tidak insidental, merupakan mata pencarian yang bersifat tetap untuk jangka waktu lama.

⁹⁸ Abdulkadir Muhamad, S.H., Prof. Hukum Perusahaan Indonesia, Citra Aditya Bakti, Bandung, 1999, hal 21-22

Jangka waktu tersebut ditentukan dalam surat penunjukan/pengangkatan atau kontrak kerja. Legalitas melakukan pekerjaan adalah surat penunjukan/pengangkatan/kontrak kerja selama jangka waktu itu.

3) Terang-terangan

Terang-terangan artinya mendapat pengakuan atau izin dan pejabat pemerintah yang berwenang, atau diangkat oleh pemerintah/lembaga badan tempat dia melakukan kegiatan berdasarkan surat pengangkatan, sehingga diketahui dan diakui oleh semua pihak (masyarakat).

4) Kualitas Tertentu

Kualitas tertentu adalah keahlian/keterampilan khusus yang menunjukkan kemampuan tertentu yang diakui oleh pemerintah/lembaga/ badan yang berkepentingan. Keahlian/keterampilan khusus itu diperoleh melalui jenjang pendidikan dan pelatihan tertentu atau karena pengalaman yang mendalam yang dibuktikan dengan sertifikat berdasarkan peraturan hukum yang berlaku.

5) Kompensasi atau Imbalan Jasa

Kompensasi adalah imbalan berupa sejumlah uang yang dibayar secara berkala berdasarkan peraturan yang berlaku atas pelayanan keahlian atau keterampilan yang diberikan. Imbalan tersebut biasanya dibayar bulanan. Di samping sejumlah uang imbalan tersebut dapat berupa fasilitas atau jaminan kesejahteraan.

Pengelolaan terhadap kompensasi merupakan fungsi penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Tingkat-tingkat kompensasi dan segala macam tunjangan yang diberikan kepada aset sumber daya manusia merupakan pengeluaran pokok yang penting yang akhirnya akan memberikan tekanan pada posisi kompetitif persaingan perusahaan.

b. Dasar Hubungan Hukum Karena Perjanjian Kerjasama Antar Perusahaan Jasa Mengenai Tenaga Ahli

Perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa dalam hal pemanfaatan tenaga ahli merupakan usaha untuk mengisi kekosongan akan sumber daya manusia yang tidak bisa disediakan oleh

perusahaan yang membutuhkan tenaga ahli tersebut.

“Suatu perjanjian adalah suatu peristiwa dimana seorang berjanji kepada orang lain untuk melaksanakan sesuatu hal”⁹⁹

Perjanjian kerjasama tersebut merupakan sebuah peristiwa yang timbul antara pemilik tenaga ahli (*Principal*) dengan perusahaan pengguna tenaga ahli (*User*). Dengan demikian perjanjian tersebut menimbulkan perikatan antara para pihak yang membuatnya, demikian diatur dalam,

Pasal 1233 KUHPerdata :

“Sumber dari perikatan adalah karena perjanjian dan Undang-undang”

Prinsipnya akibat hukum yang ditimbulkan dari perjanjian kerjasama tersebut adalah:

1. Perusahaan pemilik (*Principal*), berkewajiban untuk menugaskan tenaga ahli yang dimilikinya sesuai kriteria yang diminta oleh Perusahaan Pengguna (*User*) pada saat *MoU*. Perusahaan *Principal* berhak atas imbalan jasa dari perusahaan *User*.
2. Perusahaan pengguna tenaga ahli (*User*), berkewajiban untuk menyerahkan imbalan

⁹⁹ Opcit Subekti, hal 1

atas jasa tenaga ahli yang digunakannya sesuai dengan tempo penyerahan yang telah disepakati dalam *MoU*. Perusahaan User berhak atas tenaga ahli yang sesuai dengan kriteria yang diminta olehnya.

Bentuk perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa ini dalam bentuk tertulis, kontrak atau perjanjian kerjasama ini merupakan dokumen yang didalamnya seluruh klausul yang mengatur para pihak, dijabarkan. Termasuk memperhatikan kaedah-kaedah hukum tentang ketenagakerjaan mengingat objek dari perjanjian tersebut adalah tenaga ahli yang bekerja dalam perusahaan.

c. Aspek Hukum Dalam Hubungan Kerjasama Antara Perusahaan Jasa Mengenai Tenaga Ahli

Kerjasama antar perusahaan jasa dalam hal pemanfaatan tenaga ahli merupakan sebuah peristiwa hukum yang terjadi karena perbuatan hukum. Berikut ini adalah beberapa aspek hukum yang mempengaruhi hubungan kerjasama antar perusahaan jasa tersebut.

1) Aspek Hukum Ketenagakerjaan

Hubungan antara tenaga ahli dengan perusahaan pemilik (*Principal*) adalah hubungan kerja dimana perusahaan principal tersebut memberikan kerja untuk itu harus diatur dalam suatu perjanjian kerja berdasarkan ketentuan hukum ketenagakerjaan.

Mengingat sifat dari suatu pekerjaan yang tidak selalu tetap, hal ini mempengaruhi lamanya hubungan kerja antara perusahaan pemilik dengan tenaga ahlinya. Untuk itu perusahaan harus pula memperhatikan Peraturan Menteri Tenaga Kerja No. Per-02/MEN/1993 tentang Kesepakatan Kerja Waktu Tertentu.

Dimungkinkan bahwa tenaga ahli adalah orang asing, hal ini terjadi karena keterbatasan sumberdaya manusia yang dimiliki oleh bangsa Indonesia sendiri. Untuk itu dalam memanfaatkan tenaga ahli tersebut harus memperhatikan ketentuan Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan yaitu:

Pasal 152, Undang-undang no 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

- (1) Tenaga kerja warga negara asing hanya dapat bekerja di wilayah Indonesia atas dasar izin Menteri.
- (2) Penggunaan tenaga kerja warga negara asing dilaksanakan secara selektif dalam rangka pendayagunaan tenaga kerja Indonesia secara optimal dan alih teknologi.
- (3) perusahaan yang menggunakan tenaga kerja warga negara wajib memiliki izin Menteri.

Pasal 153, Undang-undang no 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

- (1) Perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja warga negara asing wajib memiliki rencana penggunaan tenaga kerja asing disahkan oleh Menteri.
- (2) Rencana penggunaan tenaga kerja warga negara asing sebagaimana dimaksud pada ayat (1), sekurang-kurangnya memuat keterangan.
 - a. Alasan penggunaan tenaga kerja warga negara asing;
 - b. Jabatan dan/atau kedudukan tenaga kerja warga negara asing dalam struktur organisasi perusahaan yang bersangkutan.
 - c. Jangka waktu penggunaan tenaga kerja warga negara asing;
 - d. Penunjukan tenaga kerja warga negara Indonesia sebagai pendamping tenaga kerja warga negara asing yang dipekerjakan.
- (3) Tata cara pengesahan rencana penggunaan tenaga kerja warga negara asing ditetapkan oleh Menteri.

Pasal 154, Undang-undang no 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

Dalam rangka pendayagunaan dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan pembangunan nasional, Menteri menetapkan jabatan dan standar kompetensi bagi setiap tenaga kerja warga negara asing yang bekerja di perusahaan.

Standar kompetensi adalah kualifikasi yang harus dimiliki oleh tenaga kerja warga

negara asing antara lain ketrampilan, keahlian kemampuan, budaya, dan bahasa. Selain standar kompetensi perusahaan yang mempekerjakan tenaga ahli asing harus menunjuk tenaga ahli Indonesia sebagai tenaga pendamping, demikian diatur dalam:

Pasal 155, Undang-undang no 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

Perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja warga negara asing wajib:

- a. Menunjuk tenaga kerja warga negara Indonesia sebagai tenaga pendamping tenaga kerja warga negara asing yang dikerjakan;
- b. Melaksanakan pendidikan dan pelatihan kerja bagi tenaga kerja warga negara Indonesia sebagaimana dimaksud pada huruf a, yang sesuai dengan jabatan yang diduduki oleh tenaga kerja warga negara asing.

Pasal 156, Undang-undang no 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

- (1) Setiap perusahaan yang mempekerjakan tenaga kerja warga negara asing dikenakan pungutan untuk setiap tenaga kerja warga negara asing yang di pekerjakan.
- (2) Besarnya pungutan sebagaimana dimaksud pada ayat (1), ditetapkan dengan Peraturan Pemerintah.

Pasal 157, Undang-undang no 25 tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

Ketentuan mengenai persyaratan, tata cara perizinan, perencanaan pengendalian dan pengawasan, jenis jabatan, dan pelaporan dalam penggunaan tenaga kerja warga negara asing, diatur lebih lanjut dengan Peraturan Pemerintah

Ketentuan teknis untuk tata cara perijinan, perencanaan dan pengawasan dalam pasal 157, Undang-undang no 25 tahun 1997

diatas akan diatur lebih lanjut dalam peraturan pemerintah.

2) *Aspek Hukum Perusahaan*

Dari hasil penelitian hukum perusahaan juga menjadi perhatian dari para pihak dalam hubungan kerjasama antar perusahaan. Pemahaman atas status badan usaha masing-masing menjadi perhatian, hal ini untuk mengakomodasi besar kecil tanggung jawab perusahaan masing-masing dari permasalahan hukum yang ditimbulkan dikemudian hari. Menurut :

Pasal 1 Huruf b Undang-undang No 3 tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan, Perusahaan adalah:

"Setiap bentuk badan usaha yang bersifat tetap, terus menerus dan didirikan, bekerja serta berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan dan atau laba"

Dari definisi tersebut dapat diuraikan unsur-unsur perusahaan sebagai berikut¹⁰⁰:

4. Bentuk usaha yang berupa organisasi atau badan usaha, yang didirikan, bekerja dan berkedudukan dalam wilayah negara Indonesia. Dalam bahasa Inggris disebut *Company*.

¹⁰⁰ Op Cit Abdulkadir, hal 8-9

5. Jenis usaha yang berupa kegiatan dalam bidang perekonomian (perindustrian, perdagangan, jasa) yang dijalankan oleh badan usaha secara terus-menerus dalam bahasa Inggris disebut *Business*. Sedangkan menurut,

Pasal 1 angka (1) Undang-undang no 8 tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan, perusahaan adalah:

"Setiap bentuk usaha yang melakukan kegiatan secara tetap dan terus-menerus dengan memperoleh keuntungan dan atau laba, baik yang diselenggarakan oleh perorangan maupun badan usaha yang berbentuk badan hukum atau bukan badan hukum, yang didirikan dan berkedudukan dalam wilayah negara republik Indonesia."

Dari dua definisi diatas dapat dirinci, bahwa unsur-unsur perusahaan adalah seperti berikut:

(a) Badan Usaha

Badan usaha yang menjalankan kegiatan dalam bidang perekonomian itu mempunyai bentuk hukum tertentu, seperti Perusahaan Dagang (PD), Firma (Fa), Persekutuan Komanditer (CV), Perseroan Terbatas (PT), Perusahaan Umum (Perum), Perusahaan perseroan (Persero) dan Koperasi. Hal ini dapat diketahui melalui akta pendirian perusahaan yang dibuat di muka notaris,

kecuali Koperasi akta pendiriannya dibuat oleh para pendiri dan disahkan oleh Pejabat Koperasi.

(b) Kegiatan Dalam Bidang Perekonomian

Kegiatan ini meliputi perindustrian, perdagangan dan jasa yang dirinci sebagai berikut:

Tabel 16 : Kegiatan Bidang Perekonomian

JENIS KEGIATAN	MELIPUTI
Perindustrian	Eksplorasi dan pengeboran minyak Penangkapan ikan Usaha perkayuan Barang kerajinan Makanan dalam kaleng Obat-obatan Kendaraan bermotor Rekaman dan perfilman Percetakan dan penerbitan.
Perdagangan	Jual beli Ekspor impor Bursa efek Restoran Toko swalayan Valuta asing Sewa menyewa.
Jasa	Transportasi Perbankan Perbengkelan Jahit busana Konsultasi kecantikan.

Sumber : Data yang diolah

(c) Terus—menerus

Kegiatan dalam bidang perekonomian yang dilakukan secara terus-menerus, artinya sebagai mata pencarian, tidak insidental, bukan pekerjaan sambilan, insidental atau musiman. Kegiatan usaha

ini harus dilakukan secara terus menerus untuk waktu yang lama.

(d) Bersifat Tetap

Kegiatan usaha itu harus konsisten, bersifat tetap artinya kegiatan itu tidak berubah atau berganti dalam waktu singkat, melainkan untuk jangka waktu lama. Jangka waktu tersebut di tentukan dalam akta pendirian perusahaan, atau surat Izin usaha, misalnya lima tahun, sepuluh tahun.

(e) Terang—terangan

Terang-terangan artinya ditujukan kepada dan diketahui oleh umum, bebas berhubungan dengan pihak lain, diakui dan dibenarkan oleh pemerintah berdasarkan undang-undang. Bentuk terang-terangan ini dapat diketahui dan akta pendirian perusahaan, nama dan merek perusahaan, surat izin usaha, surat izin tempat usaha, akta pendaftaran perusahaan. Molengraaff¹⁰¹ menggunakan istilah bertindak keluar

¹⁰¹ Op Cit Abdulkadir, hal 12

yang maksudnya berhubungan dengan pihak lain (pihak ketiga), tetapi tidak dipersoalkan apakah secara terang-terangan dan menggunakan bentuk tertentu. Jika unsur ini tidak ada, maka perusahaan itu dikatakan liar dan melanggar undang-undang.

(f) Keuntungan dan atau Laba

Setiap kegiatan menjalankan perusahaan tentu menggunakan sejumlah modal. Dengan modal perusahaan, keuntungan dan atau laba dapat diperoleh. Ini adalah tujuan utama setiap perusahaan yaitu profit atau laba.

(g) Pembukuan

Pembukuan merupakan catatan mengenai hak dan kewajiban yang berkaitan dengan kegiatan usaha suatu perusahaan. Menurut ketentuan:

Pasal 6 Kitab Undang-undang Hukum Dagang

Setiap orang yang menyelenggarakan suatu perusahaan, iapun tentang kekayaan dan tentang segala sesuatu berkenaan dengan perusahaan itu diwajibkan, sesuai dengan kebutuhan perusahaan, membuat catatan-catatan dengan cara demikian, sehingga sewaktu-waktu dari catatan-catatan itu dapat diketahui segala hak dan kewajibannya.....

Pasal 8 ayat (1), Undang Undang No. 8 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan

Setiap perusahaan wajib membuat catatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5 sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pasal 5, Undang Undang No. 8 Tahun 1997 tentang Dokumen Perusahaan ditentukan

Catatan terdiri dari neraca tahunan, perhitungan laba rugi tahunan, rekening, jurnal transaksi harian, atau setiap tulisan yang berisi keterangan mengenai hak dan kewajiban serta hal-hal lain yang berkaitan dengan kegiatan usaha suatu perusahaan.

Untuk itu setiap perusahaan diharuskan untuk membuat pembukuan. Selain sebagai catatan hak dan kewajiban juga sebagai dasar bagi perhitungan pajak yang harus dibayar kepada pemerintah.

Uraian diatas sebagai dasar untuk merumuskan sebuah perusahaan, menurut Abdulkadir :

“Perusahaan adalah setiap badan usaha yang menjalankan kegiatan dalam bidang perekonomian secara terus-menerus, bersifat tetap, dan terang-terangan dengan tujuan memperoleh keuntungan dan atau laba yang dibuktikan dengan catatan.”¹⁰²

Status perusahaan masih dibagi untuk perusahaan yang memiliki status tidak berbadan hukum dan yang memiliki status badan hukum.

¹⁰² Op Cit Abdulkadir, hal 13

Pengaturan mengenai perusahaan yang tidak berbadan hukum masih menggunakan Kitab Undang-undang Hukum Dagang, sedangkan untuk status perusahaan dengan badan hukum atau Perseroan terbatas telah diatur dalam Undang-undang No 1 tahun 1995 tentang Perseroan Terbatas.

3) Peraturan Perusahaan

Objek dalam perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli dalam penelitian ini adalah tenaga ahli. Tenaga ahli tersebut nantinya akan diperbantukan dari perusahaan principal ke perusahaan User, selanjutnya akan ditempatkan di lokasi proyek. Sebelum melakukan kerjasama mengenai tenaga ahli tersebut para pihak dalam hal ini adalah perusahaan *principal* dan *user* harus memperhatikan peraturan perusahaan yang berlaku dimasing-masing perusahaan.

Peraturan perusahaan adalah :

“Peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat tentang ketentuan-ketentuan tentang syarat-syarat kerja serta tata tertib perusahaan”¹⁰³

¹⁰³ Drs. Yunus Shamad, *“Hubungan Industrial Di Indonesia”*, P.T. Bina Sumber Daya Manusia, Jakarta, 1998, hal 65-66

Peraturan perusahaan harus dimintakan persetujuan dari Departemen tenaga kerja, dalam rangka fungsi kontrol terhadap kualitas dari peraturan perusahaan yang dibuat secara sepihak oleh perusahaan, diatur dalam :

Pasal 39, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

- (1) Setiap perusahaan wajib memiliki peraturan perusahaan yang disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk dan pelaksanaannya dilakukan secara bertahap.
- (2) Kewajiban memiliki peraturan perusahaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) tidak berlaku bagi perusahaan yang telah memiliki kesepakatan kerja bersama.
- (3) Pengesahan peraturan perusahaan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus sudah diberikan dalam waktu paling lama 60 (enam puluh) hari kerja sejak naskah peraturan perusahaan diterima.
- (4) Apabila waktu 60 (enam puluh) hari kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (3) sudah telampau dan peraturan perusahaan belum disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk, maka peraturan perusahaan tersebut dapat diberlakukan.

Departemen tenaga kerja akan melihat apakah peraturan perusahaan tersebut melanggar peraturan perundangan atau kondisinya jauh dari kebiasaan yang berlaku.

Terbentuknya peraturan perusahaan, minimal akan memperoleh kepastian adanya hak dan kewajiban pekerja dan pengusaha.

Sehingga akan menjadi pegangan bagi masing-masing pihak untuk melaksanakan tugas sehari-hari. Mengingat pentingnya peraturan perusahaan, peraturan perusahaan harus disusun sesegera mungkin dan pembuatannya menjadi tanggung jawab dari perusahaan, diatur dalam:

Pasal 40, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

Peraturan perusahaan disusun oleh dan menjadi tanggung jawab dan pengusaha yang bersangkutan.

Isi dari peraturan perusahaan setidaknya mencerminkan hak dan kewajiban dari masing-masing pihak, yang diatur dalam:

Pasal 42, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

(1) Peraturan perusahaan sekurang-kurangnya memuat ketentuan mengenai:

- a. Hak dan kewajiban pengusaha;
- b. Hak dan kewajiban pekerja;
- c. Syarat kerja;
- d. Tata tertib perusahaan;
- e. Jangka waktu berlakunya peraturan perusahaan.

Peraturan perusahaan yang dibuat tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku, apabila terjadi peraturan perusahaan bertentangan

dengan peraturan perundangan-undangan yang berlaku dan terjadi perselisihan maka yang dipergunakan adalah peraturan perundang-undangan yang berlaku. Diatur dalam:

Pasal 42, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

- (2) ketentuan dalam peraturan perusahaan tidak boleh bertentangan dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pasal 43, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

Peraturan perusahaan mulai berlaku setelah disahkan oleh Menteri atau pejabat yang ditunjuk.

Pasal 44, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

- (1) Perubahan peraturan perusahaan sebelum berakhir jangka waktu berlakunya hanya dapat dilakukan atas dasar kesepakatan antara pengusaha dan wakil pekerja.
- (2) Peraturan perusahaan hasil perubahan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus mendapat pengesahan dan Menteri atau pejabat yang ditunjuk.

Pasal 45, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

Pengusaha wajib memberitahukan dan menjelaskan peraturan perusahaan kepada pekerja perusahaan yang bersangkutan.

Pemberitahuan dilakukan dengan cara membagikan salinan peraturan perusahaan kepada setiap pekerja, menempelkan peraturan perusahaan di tempat-tempat yang mudah dibaca oleh para pekerja, dan memberikan penjelasan langsung kepada pekerja.

Pasal 46, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

- (1) Pengusaha dilarang mengganti kesepakatan kerja bersama dengan peraturan perusahaan, sepanjang di perusahaan yang bersangkutan masih ada serikat pekerja.
- (2) Dalam hal di perusahaan tidak ada lagi serikat pekerja dan kesepakatan kerja bersama diganti dengan peraturan perusahaan, maka ketentuan yang ada dalam peraturan perusahaan tidak boleh lebih rendah dan ketentuan yang ada dalam kesepakatan kerja bersama.

Lebih rendah dalam pasal 46 butir 2 Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan adalah bahwa syarat kerja yang diatur dalam peraturan perusahaan baik nilai atau bobotnya tidak boleh lebih rendah dari syarat kerja yang diatur dalam kesepakatan kerja sama yang telah berakhir, sehingga merugikan pekerja.

Pasal 47, Undang-undang No. 25 Tahun 1997 tentang Ketenagakerjaan

Ketentuan mengenai penahapan perusahaan yang wajib membuat peraturan perusahaan serta tata cara pembuatan dan pengesahan peraturan perusahaan diatur lebih lanjut oleh Menteri.

Meskipun dalam peraturan perundangan-undangan ketenagakerjaan menyebutkan pekerja, dalam hal ini tenaga ahli yang dimaksud adalah bagian dari tenaga kerja perusahaan jasa. Untuk itu peraturan perusahaan yang berlaku pada perusahaan

masing-masing juga harus dihormati dan ditaati oleh para pihak khususnya oleh tenaga ahli yang ditugaskan dalam perusahaan pengguna jasanya.

3. Pertanggungjawaban Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan Principal, Perusahaan User Dan Owner

Dasar dari pertanggungjawaban tenaga ahli adalah *Memorandum Of Understanding (MoU)* antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli. Dalam *MoU* itulah hak dan kewajiban para pihak disepakati yang berarti selain kesepakatan dari pihak perusahaan *Principal* ataupun perusahaan *User* dari pihak tenaga ahli yang dimaksud dalam *MoU* tersebut juga dipastikan hak dan kewajibannya.

Penempatan tenaga ahli dilapangan erat kaitannya dengan sejumlah hak dan kewajiban didalamnya, dari hak dan kewajiban inilah terjadi menentukan luasan dari bentuk pertanggungjawab yang harus di tanggung oleh masing-masing pihak.

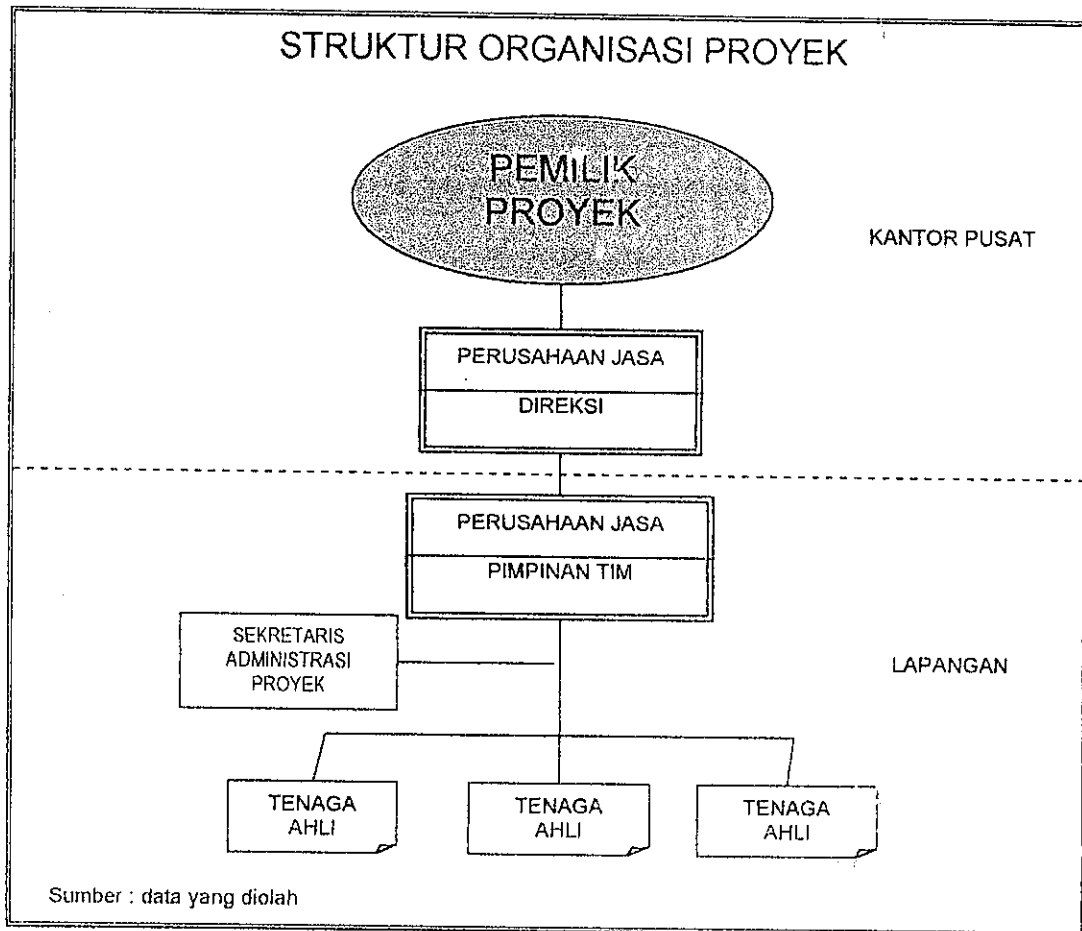
Dari penelitian ini bentuk pertanggungjawab dari tenaga ahli yang menjadi objek perjanjian kerjasama antara perusahaan jasa mengenai tenaga ahli untuk masing-masing bidang jasa berbeda. Perbedaan ini disebabkan karena karakter dari masing-masing bidang usaha jasa tidaklah sama.

Bentuk pertanggungjawab tenaga ahli mengingat tenaga ahli disini termasuk dalam tim kerja, maka secara profesional dalam tim kerja mempertanggungjawabkannya pada saat penyerahan pekerjaan ataupun proyek yang telah dikerjakannya. Namun bila mengingat tenaga ahli tersebut secara profesional direkrut melalui sebuah perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa, maka perlu diperhatikan:

a. Pertanggungjawab Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan Principal

Posisi dalam tenaga ahli dalam perusahaan principal yang jelas akan menunjukkan dimana garis perintah, dan garis koordinasi dalam departemen atau bagian yang terkait dengan proyek yang sedang berlangsung. Kedudukan dalam proyek yang sedang berlangsung secara singkat harus dijelaskan atau ditunjukkan dengan bagan organisasi yang sederhana, lihat gambar berikut:

Tabel 17 : Struktur Organisasi Proyek



a ahli mempengaruhi pertanggungjawabnya yang didasarkan pada kontrol kerja yang telah disepakati, hak dan kewajibannya diatur dalam perjanjian kerja antara perusahaan principal dengan tenaga ahli yang bersangkutan sehingga pertanggungjawabnya berdasarkan dari hubungan hukum yang timbul dari hubungan kerja.

b. Pertanggungjawab Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan User

Tenaga ahli melaksanakan tugasnya dilapangan, diharuskan untuk memahami tata

laksana kerja yang ada dalam perusahaan user. Pemahaman ini berfungsi untuk mengetahui lebih jauh tentang posisinya dilapangan dengan tujuan untuk menjalin komunikasi dalam tim kerja dan manajemen perusahaan User.

Pemahaman tenaga ahli terdapat dalam *Term Of Reference (ToR)* yang menjadi pedoman dalam menyelesaikan pekerjaan. Namun perlu diingat tidak semua tugas bisa didiskripsikan secara detail dalam *Term Of Reference (ToR)*, dan dalam *ToR* pun tidak mungkin diuraikan teknis pekerjaan sedetail mungkin bahkan akan menjadi penghambat dalam penyelesaian pekerjaan tersebut.

Isi dari *ToR* memuat hal-hal teknis yang cukup untuk menjadi pedoman dalam penyelesaian pekerjaan. Berdasarkan dari *ToR* tersebut dapat ditentukan batasan tanggung jawab masing-masing tenaga ahli dalam satu tim kerja. Namun hal ini bukan berarti kesempatan untuk melakukan penyimpangan. Diskripsi itu juga menunjukkan luas wewenang dan tanggung jawab pekerjaan termasuk melakukan koordinasi dengan orang-orang dari departemen lain yang harus dihubungi

mengingat pekerjaan tenaga ahli yang bersangkutan bekerja dalam satu tim.

c. Pertanggungjawaban Tenaga Ahli Terhadap Perusahaan Owner

Pertanggungjawaban tenaga ahli terhadap owner adalah pertanggungjawaban secara terbatas atau dalam kapasitas secara tidak langsung dengan tenaga ahli.

Hal ini terjadi karena perusahaan owner tidak secara langsung melakukan kontrak dengan perusahaan principal ataupun dengan perusahaan user. Namun dalam hubungan ini terdapat tanggung jawab secara renteng antara tenaga ahli dengan perusahaan principal serta perusahaan user.

Perusahaan principal memberikan tanggung jawab atas tenaga ahli tersebut kepada perusahaan user dan perusahaan user memberikan tanggung jawabnya kepada perusahaan owner, dan tenaga ahli dalam hal ini memberikan tanggung jawab secara terbatas pada profesionalismenya.

d. Permasalahan yang sering muncul

Selama dilaksanakannya perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga

ahli ini masih juga didapati sejumlah permasalahan. Permasalahan itu dibagi menjadi:

1) Masalah non Hukum

Masalah non hukum adalah permasalahan yang tidak berhubungan dengan hukum namun juga menjadi faktor yang menentukan dalam hubungan kerjasama antar perusahaan dalam hal pemanfaatan tenaga ahli ini. Permasalahan non hukum antara lain:

1. Perusahaan pengguna (*user*) tenaga ahli merasa tidak puas dengan tenaga ahli yang diberikan oleh perusahaan pemilik (*Principal*) tenaga ahli.
2. Adanya hambatan komunikasi antara para pihak di lapangan.
3. Terjadi lebih dari satu perintah dilapangan.
4. Tenaga Ahli yang dimaksud mangkir dari tugas.
5. Kemampuan untuk berinteraksi dan bekerja sama dengan tenaga ahli lain yang tergabung menjadi satu tim kerja.

2) Masalah Hukum

Masalah hukum adalah permasalahan yang berhubungan dengan hukum, antara lain:

1. Perusahaan User tidak membayar dan atau terlambat mengirimkan imbalan jasa yang sudah ditentukan dalam perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli.
2. Tugas yang diberikan kepada tenaga ahli tidak sesuai dengan Term Of Reference (TOR) dan acuan teknik proyek
3. Tenaga ahli diberhentikan sebelum pekerjaan selesai.
4. Tenaga ahli diberhentikan tanpa alasan yang jelas.
5. Atas permintaan pemilik pekerjaan, pekerjaan dianggap selesai.
6. Menurut pemilik pekerjaan, tenaga ahli dianggap tidak mampu memberikan hasil kerja seperti yang diharapkan.
7. Jangka waktu penggunaan tenaga ahli melebihi dari yang ditentukan.
8. Pelanggaran terus-menerus terhadap peraturan perusahaan oleh tenaga ahli.
9. Penggantian tenaga ahli oleh Perusahaan pemilik tenaga ahli (Principal) dengan kualifikassi dibawah yang diinginkan perusahaan User.

B. Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian lapangan berikut temuan-temuan yang telah didiskripsikan pada sub hasil penelitian diatas, penulis mencoba untuk menganalisis hasil-hasil penelitian tersebut guna menjawab permasalahan yang ada dengan kajian teori yang telah didiskripsikan pada bab II.

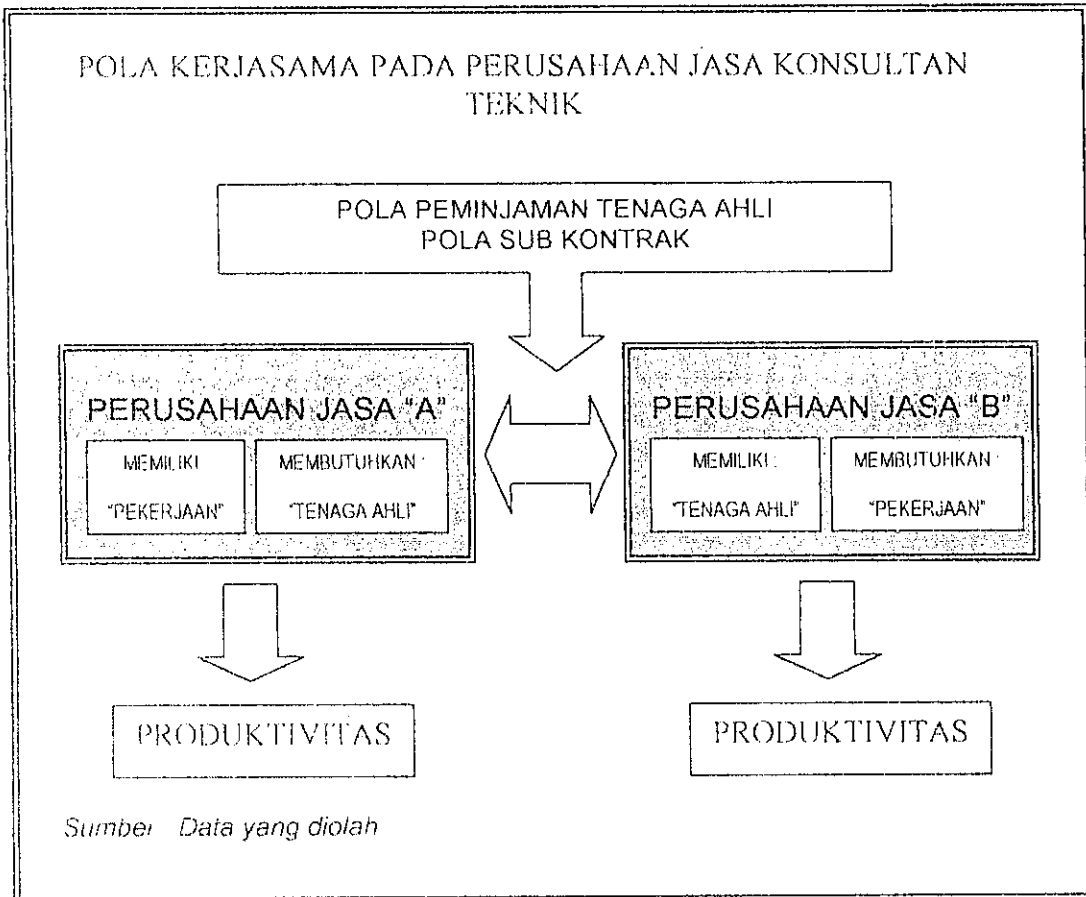
1. Pola Kerjasama Antara Perusahaan Principal Dan User Mengenai Tenaga Ahli

Berdasarkan data hasil penelitian diatas diperoleh karakter dari pola kerjasama yang terjadi pada perusahaan jasa yang diklasifikasikan berdasar pada kegiatan usahanya.

a. Pola Kerjasama Pada Usaha Jasa Konsultan Teknik

Pola kerjasama pada perusahaan jasa konsultan teknik bidang usaha ini lazim dilakukan dengan pola peminjaman tenaga ahli antar sesama perusahaan jasa, untuk lebih jelasnya lihat bagan berikut:

Tabel 18 : Pola Kerjasama Pada Perusahaan Jasa Konsultan Teknik



1) Pola Peminjaman Tenaga Ahli

Pengertian dari Pola kerjasama dengan peminjaman ini adalah kerjasama antara P.T. Indra Karya (persero) dengan badan usaha lain dalam urusan pinjam meminjam tenaga ahli untuk menyelesaikan pekerjaan P.T. Indra Karya (persero).

Badan usaha sebagai mitra kerjasama P.T. Indra Karya (persero) adalah badan

usaha yang memiliki tenaga ahli siap pakai atau siap untuk dipinjamkan ke P.T. Indra Karya (persero).

Pelaksanaan kerjasama peminjaman tenaga ahli ini diselenggarakan untuk pekerjaan P.T. Indra Karya (persero), dan sebagai pelaksana dilapangan dibentuk tim dibawah koordinasi P.T. Indra Karya (persero). Masa pelaksanaan kerjasama peminjaman tenaga ahli tersebut terhitung sejak perjanjian peminjaman tenaga ahli tersebut ditandatangani.

Pola kerjasama antar perusahaan jasa dengan menggunakan pola peminjaman merupakan salah satu bentuk kerjasama diluar pola kerjasama yang telah diatur dalam peraturan perundang-undangan. Pola ini diciptakan untuk menjawab celah dari kerjasama antar perusahaan pada umumnya manakala menghadapi permasalahan sumberdaya manusia khususnya pada jenis usaha bidang jasa konsultan teknik.

Pola peminjaman tenaga ahli ini adalah pola yang dikembangkan di masyarakat selain yang telah diatur oleh pemerintah dalam

hubungan kemitraan. Jelasnya hubungan kerjasama yang dibangun untuk memenuhi kebutuhan tenaga ahli pada perusahaan jasa pada saat menyelesaikan pekerjaannya.

Hasil yang diperoleh selama ini dari pola kerjasama peminjaman tenaga ahli cukup menggembirakan. Hal ini disebabkan sesuai dengan prinsip dasar hubungan saling menguntungkan dan dari hubungan kerjasama ini nampak dengan jelas bahwa tidak ada satu pihakpun yang merasa dirugikan dalam hubungan kerjasama ini.

2) Pola Sub Kontrak

Pola hubungan sub kontrak ini merupakan bagian dari pola hubungan kemitraan. Kemitraan diartikan dengan hubungan kerjasama antara pengusaha besar dengan pengusaha kecil sebagai dasar hukum pengaturan hubungan kemitraan ini adalah, Undang-undang No. 9 Tahun 1995 tentang usaha kecil, pasal 6, pasal 27, pasal 28, pasal 29, pasal 30, pasal 31 dan pasal 32.

Pasal 6, Undang-undang No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil

"Pemerintah menumbuhkan iklim usaha bagi usaha kecil melalui penetapan peraturan perundang-undangan dan kebijaksanaan meliputi aspek : pendanaan, persaingan, prasarana, informasi, kemitraan, perijinan usaha dan perlindungan"

Pasal 11, Undang-undang No. 9 Tahun 1995 Tentang Usaha Kecil

"Dalam menumbuhkan iklim usaha dalam aspek kemitraan dengan menetapkan peraturan untuk mewujudkan kemitraan. Mecegah terjadinya hal-hal iklim yang merugikan usaha kecil dalam pelaksanaan transaksi usaha dengan usaha menengah dan besar"

pola kerjasama ini merupakan salah satu usaha pemerintah untuk menumbuhkan iklim usaha bagi usaha kecil dengan menetapkan peraturan tentang kemitraan dengan Peraturan Pemerintah RI No. 44 tahun 1997 tentang Kemitraan, tertanggal 17 November 1997 dengan tujuan menyesuaikan dengan pola-pola kerjasama kemitraan yang sesuai dengan sifat dan tujuan usahanya.

Namun dalam usaha bidang jasa ini tidak selalu atau bisa dipastikan untuk mitra dari perusahaan jasa konsultan konstruksi ini adalah perusahaan dengan skala menengah atau kecil. Konsep kemitraan yang dijalin disini adalah konsep kemitraan yang didasari dengan

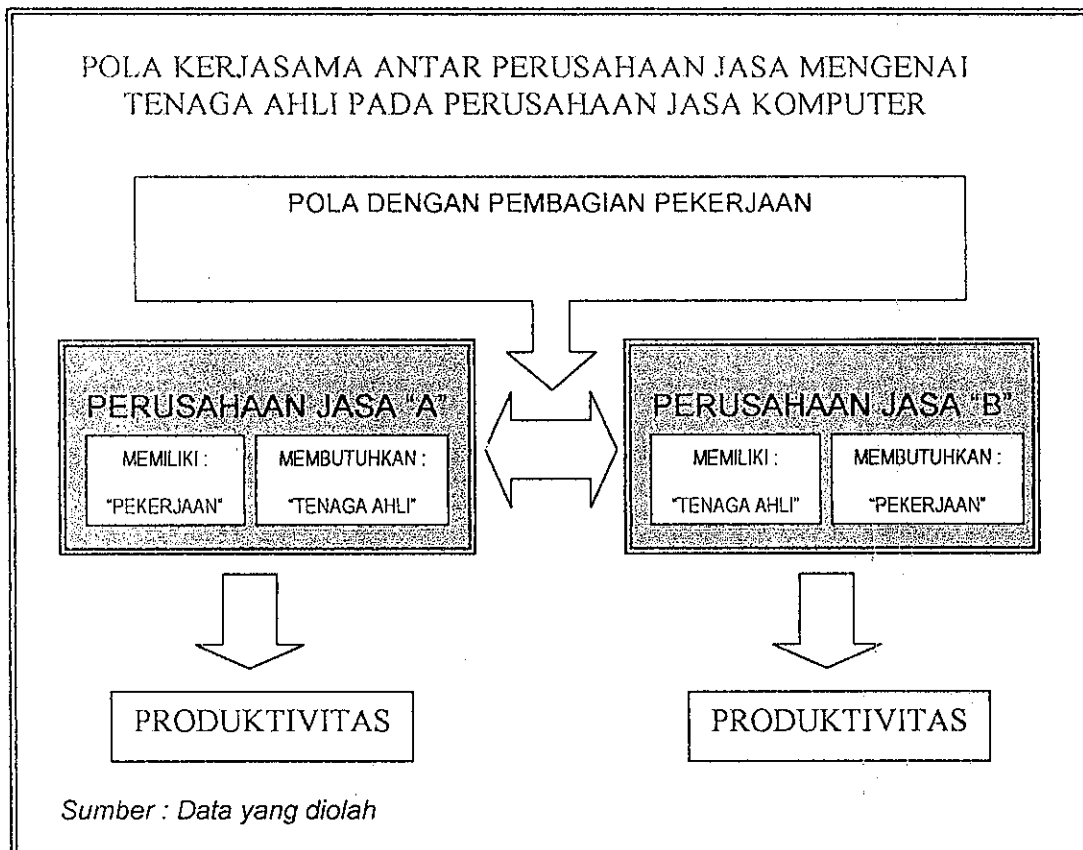
tingkat profesionalisme dari perusahaan calon mitra kerjanya.

Jelasnya perusahaan mitra yang sudah dipercaya untuk diperkenankan menangani sebagian pekerjaan yang sedang ditanganinya.

b. Pola Kerjasama Pada Usaha Jasa Komputer

Pola kerjasama pada bidang usaha komputer ini lazim dilakukan dengan pola pembagian pekerjaan (*Share*). Untuk lebih jelasnya lihat bagan kerjasama berikut ini:

Tabel 19 : Pola Kerjasama Pada Perusahaan Jasa Komputer



1) Pola Sub Kontrak

Pola sub kontrak pada bidang usaha jasa komputer ini tidak jauh berbeda dengan sub kontrak pada pola sub kontrak pada perusahaan jasa konsultan konstruksi. Melihat dari pasal 26 Undang-undang no. 9 tahun 1995 tentang Usaha Kecil, ini menunjukkan bahwa kerjasama usaha yang dikehendaki oleh pemerintah adalah usaha yang tidak semata-mata hubungan bisnis yang hanya mencari keuntungan. Namun suatu kerjasama yang dilandasi dengan rasa saling membutuhkan, memperkuat, pengembangan dan rasa tanggung jawab sosial.

Kaitan antara pengusaha induk dengan anak perusahaan akan tetapi hubungan keduanya setara.

Pasal 28, Undang-undang No. 9 Tahun 1995 tentang Usaha Kecil

"Usaha kecil yang melaksanakan hubungan kemitraan dengan usaha yang telah terdata dan pengelolaannya sebagian besar dilakukan oleh warga negara Indonesia"

Keterkaitan usaha atau hubungan kemitraan antara P.T. Maltindo dengan mitra kerjanya dituangkan dalam bentuk perjanjian tertulis sekurang-kurangnya mengatur bentuk

dan lingkup kegiatan usaha kemitraan, hak dan kewajiban masing-masing pihak harus jelas, bentuk pembinaan dan pengembangan serta jangka waktu perjanjian, pengakhiran atau perpanjangan perjanjian. Ketentuan ini bukan merupakan ini keseluruhan dari perjanjian, tapi berdasarkan dengan asas kebebasan berkontrak maka keduanya bebas untuk memperjanjikan apa saja untuk terjadinya kerjasama usaha.

2) Pola Pembagian Kerja

Pengertian pembagian pekerjaan antara P.T. Maltindo dengan mitra kerjanya adalah kerjasama antara P.T. Maltindo dengan badan usaha lain yang bergerak dibidang yang sama dan atau mendekati dengan usaha jasa komputer.

Badan usaha sebagai mitra kerja P.T. Maltindo meliputi penyediaan *Hardware Software* beserta jaringannya. Badan usaha ini adalah badan usaha swasta baik yang berbentuk atau tidak berbentuk badan hukum berdasarkan para peraturan perundang-undangan hukum perusahaan Indonesia.

Pelaksanaan kerjasama ini antara P.T Maltindo dengan badan usaha lain akan membentuk divisi-divisi guna menyelesaikan pekerjaan milik P.T. Maltindo. Pengawasan terhadap pekerjaan sepenuhnya berada pada P.T. Maltindo sampai dengan serah terima pekerjaan kepada pemilik.

Nilai pekerjaan ditentukan dengan luasan dari pekerjaan yang diberikan oleh P.T. Maltindo kepada mitra kerjanya, dan spesifikasi pekerjaan ditentukan dalam *Term Of Reference (TOR)* antara P.T. Maltindo dengan mitranya.

Masa kerjasama ini adalah lama waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan oleh mitranya terhitung sejak ditandatanganinya perjanjian sub kontrak antara P.T. Maltindo dengan Mitra kerjanya.

Pertimbangan dari P.T. Maltindo untuk melakukan pembagian pekerjaan diantaranya:

(a) Pertimbangan modal kerja

Modal kerja yang harus disediakan cukup besar sehingga membutuhkan dukungan sumber dana lain untuk kelancaran pekerjaannya. Keadaan ini

bisa diatasi dengan melakukan kerjasama dengan beberapa pihak yaitu :

(1) Pihak perbankan

Ada dua pola yang bisa dilakukan dengan bekerjasama dengan pihak bank:

(2) Kredit

Mengajukan kredit usaha untuk jangka pendek kepada bank dengan jaminan dan tingkat suku bunga yang disepakati.

(3) Bagi hasil dengan bank

Mengajak pihak bank untuk ikut andil dalam hal pembiayaan terhadap pekerjaan P.T. Maltindo dengan sistim bagi hasil keuntungan.

(4) Badan usaha swasta non bank

Cara lain dengan bekerjasama dengan badan usaha non bank yang bisa mendukung dari sisi pembiayaan bisa dengan lembaga pembiayaan atau leasing atau dengan model pinjaman dengan bidang usaha lain dengan sejumlah bunga yang disepakati bersama,

biasanya bunga yang ditetapkan lebih tinggi dari bank namun dengan berbagai kemudahan untuk proses pencairan dana tersebut.

(b) Pertimbangan dukungan sumberdaya manusia

Berdasarkan pada keadaan P.T. Maltindo, sumberdaya manusia yang dimilikinya akan menjadi berkurang saat mengerjakan pekerjaan dengan nilai kontrak yang besar atau dengan beberapa pekerjaan yang dikerjakan dalam waktu yang bersamaan.

Untuk mengejar target waktu yang ditetapkan, P.T. Maltindo bekerja sama dengan badan usaha lain bisa dengan pembagian pekerjaan termasuk permodalan dan dukungan tenaga ahli yang dimiliki masing-masing perusahaan.

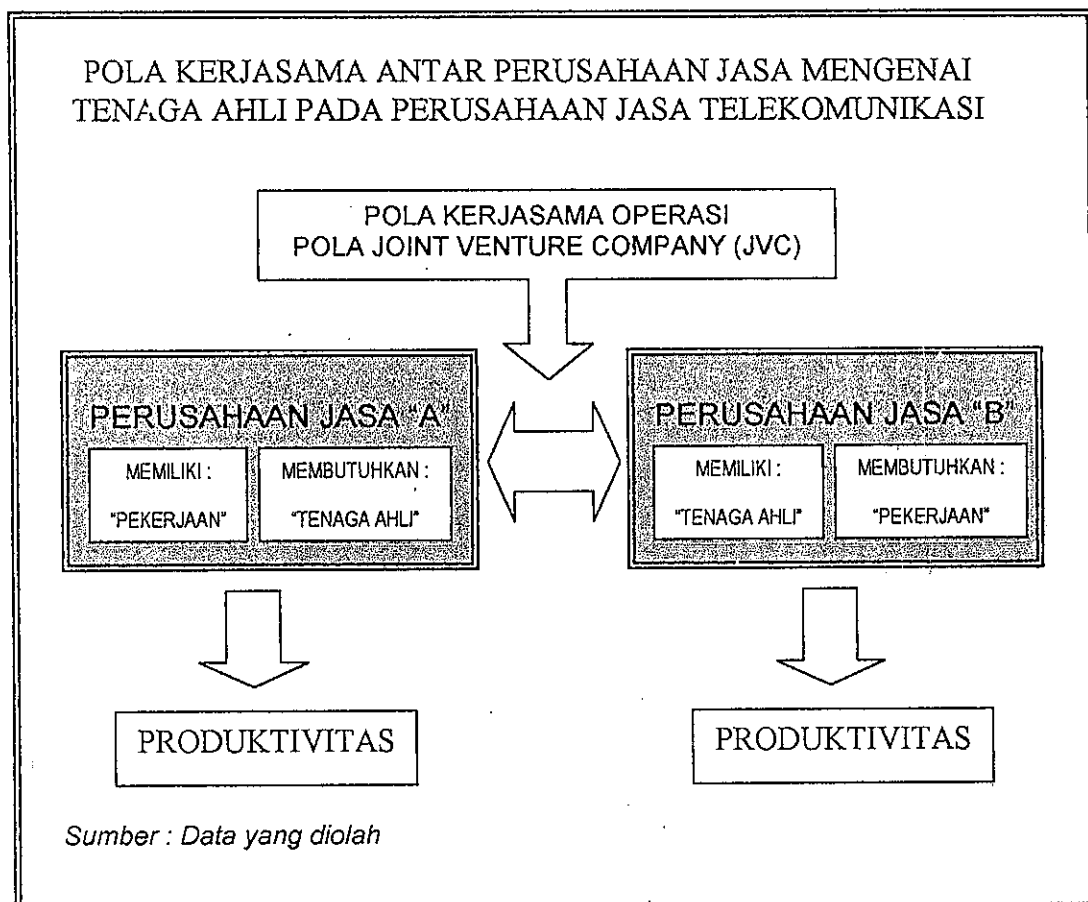
Dasar yang dipergunakan adalah dasar hubungan saling menguntungkan, saling mengisi kelemahan bersama untuk mencapai tujuan meraih profit perusahaan yang dilakukan secara profesional serta bertanggung jawab.

c. Pola Kerjasama Pada Usaha Jasa Telekomunikasi

Pola kerjasama pada bidang usaha telekomunikasi ini P.T. Telkom menjalin kerjasama dengan kemitraan dengan konsorsium yang tidak membentuk suatu badan hukum namun sebagai suatu divisi dari P.T. Telkom.

Pola kerjasama yang diterapkan diantaranya dengan penerapan Kerjasama Operasi (KSO), untuk lebih jelasnya lihat bagan berikut:

Tabel 20 : Pola Kerjasama Pada Perusahaan Jasa Telekomunikasi



1) *Pola Kerjasama Operasi (KSO)*

Pengertian Kerja Sama Operasi (KSO) yang dimaksud adalah kerja sama antara TELKOM dan badan lain (yang telah mendapat ijin pemerintah) di dalam penyelenggaraa jasa telekomunikasi yang meliputi penyediaan dan pelayanan pada suatu lokasi KSO selama masa KSO. Kerja sama tersebut dilaksanakan oleh Unit KSO untuk dan atas nama P.T. TELKOM.

Badan lain yang dimaksud disini adalah badan usaha swasta nasional (perusahaan nasional yang didirikan berdasarkan hukum Indonesia) berbentuk perusahaan patungan dalam bidang penyelenggaraan jasa telekomunikasi yang dibentuk oleh konsorsium yang terseleksi setelah mendapat persetujuan Menteri untuk bekerja sama dengan TELKOM di dalam penyelenggaraan jasa telekomunikasi. Dalam pelaksanaan KSO, antara TELKOM dan badan lain akan membentuk Unit KSO sebagai pelaksana. Unit KSO yang dimaksud adalah divisi regional yang bekerja sama antara TELKOM dan badan lain guna melaksanakan penyelenggaraan jasa telekomunikasi untuk

dan atas nama TELKOM yang meliputi penyediaan dan pelayanan di lokasi KSO selama masa KSO berlangsung.

Masa pelaksanaan KSO, adalah lamanya waktu diselenggarakan KSO yang dimulai sejak perjanjian KSO ditandatangani oleh para pihak sampai dengan seluruh peralatan atau perangkat yang disediakan badan lain diserahkan dan sepenuhnya menjadi milik TELKOM.

Tantangan paling serius yang harus dihadapi oleh perusahaan - perusahaan telekomunikasi Indonesia dalam waktu dekat adalah reformasi yang terjadi pada sektor tersebut dengan diperlakukan UU No.36 Tahun 1999 Tentang Telekomunikasi. Sektor telekomunikasi yang dilakukan di Indonesia tidak bersifat berdiri sendiri. Ia terkait sangat erat dengan berkembangnya iklim globalisasi dan liberalisasi sebagai suatu kenyataan yang tidak bisa ditawar lagi. Hal yang paling substantif dari pelaksanaan reformasi sebagaimana yang diamanatkan dalam undang-undang tentang telekomunikasi tersebut adalah adanya semangat dan

keinginan secara bertahap untuk menghapus monopoli di dalam penyelenggaraan telekomunikasi nasional.

Satu hal yang akan dirasakan adalah kenyataan bahwa penyelenggara telekomunikasi Indonesia telah menanda tangani era multi operator. Sebagaimana lazim terjadi pada mekanisme pasar, di mana makin banyak penyedia jasa atau produk maka persaingan untuk memasarkan jasa atau produk tersebut semakin ketat, intensitas persaingan di dalam penyelenggaraan telekomunikasi nasional juga tidak akan lepas dari mekanisme pasar tersebut. Sebagai pelaku utama bisnis penyelenggaraan jasa telekomunikasi domestik PT. Telkom harus mengantisipasinya dengan mengambil prakarsa dan langkah-langkah yang bersifat strategis dan antisipasif.¹⁰⁴

Dari sisi visi Telkom organisasi, PT. Telkom perlu melakukan repositioning, langkah tersebut dapat diwujudkan antara lain dalam bentuk restrukturisasi organisasi, bisnis maupun perubahan cara

¹⁰⁴ Manajemen Madya, Bidang Telekomunikasi, Nopember 1997 STMB perihal Marketing Telekomunikasi Dalam Era Globalisasi, hal.5.

pandang dan kultur perusahaan maupun meningkatkan kemampuan profesionalisme sumber daya manusianya. Respostioning tersebut akan menempatkan PT. Telkom dalam suatu posisi di mana secara bisnis maupun organisasi mampu tampil dengan persiapan serta strategis yang lebih matang. Dengan kapasitas seperti ini maka kepentingan negara dan bangsa yang selama ini dibebankan kepada PT. Telkom sebagai Badan Usaha Milik Negara akan terjaga. Di sisi lain sebagai perusahaan publik, kinerja yang bisa ditampilkan PT. Telkom akan semakin meningkatkan kepercayaan kalangan investor.

2) Pola Joint Venture Company (JVC)

Kerjasama antar modal asing dan modal domestik dasarnya adalah suatu perjanjian atau kontrak antara para pihak pemegang saham yang dari kontrak tersebut akan menggambarkan ekuitas kekuasaan yang nyata melalui saham-saham dalam perusahaan terwujud.

Mengingat kerjasama Usaha Patungan ini dibentuk berdasarkan kontrak, maka perjanjian Usaha Patungan mengenai penanaman

modal asing ini selain tunduk pada UU No. 1 Tahun 1967 dan ketentuan-ketentuan atau kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah mengenai PMA, juga tunduk pada KUHPerdara khususnya Buku III, Bab 2 tentang perikatan-perikatan yang dilahirkan dari kontrak atau persetujuan.

Menurut hukum perjanjian agar kontrak atau perjanjian *Joint Venture* PMA itu mengikat para pihak, maka harus dipenuhi syarat-syarat sahnya suatu perjanjian yaitu:

- a. Sepakat mereka mengikatkan dirinya,
- b. Cakap untuk membuat suatu perjanjian,
- c. Mengenai suatu hal tertentu,
- d. Suatu sebab yang halal.

Keempat syarat tersebut di atas harus dipenuhi dalam suatu perjanjian.

Jika tidak dipenuhinya syarat ke-1 dan ke-2 dapat mengakibatkan perjanjian dapat dibatalkan. Sedangkan apabila tidak dipenuhi syarat ke-3 dan ke-4 berakibat perjanjian batal demi hukum.

Dalam hukum perjanjian di Indonesia selain berlaku ketentuan pasal 3120 KUHPerdara, juga menganut asas kebebasan

berkontrak sesuai ketentuan Pasal 1338 KUHPerdata. Sehubungan dengan *Joint Venture* PMA asas ini tetap dilaksanakan yaitu bahwa pemerintah tidak mencampuri tata tertib dan standarisasi pembuatan kontrak dan pelaksanaan kontrak, semua itu tergantung pada pihak-pihak peserta dalam kontrak tersebut.

Perjanjian *Joint Venture* antara partner asing dan partner domestik akan melahirkan suatu hubungan-hubungan hukum. Sesuai asas kebebasan berkontrak, maka hubungan-hubungan hukum tersebut sifatnya adalah saling percaya dan semua partner berkewajiban untuk setia kepada kerja sama yang diadakan, kemudian menjalankan kerja sama dengan itikad baik, adil dan terhormat.

Suatu kontrak *Joint Venture* juga berkaitan dengan pengaturan dan hubungan hukum antara pihak dari segi hukum perdata internasional, karena di dalamnya terlibat unsur asing. Oleh karena itu untuk adanya kepastian hukum (*law certainty*), maka segala sesuatu yang diperjanjikan dalam hubungan kerja sama harus dituangkan secara tegas

dalam kontrak *Joint Venture*, misalnya dalam hal terjadi perselisihan, harus disepakati domisili hukum mana yang akan dipilih, peradilan atau arbitrase. Dengan demikian dalam kontrak *Joint Venture* juga harus memperhatikan ketentuan-ketentuan hukum perdata internasional termasuk konvensi-konvensi internasional.

Dalam kontrak *Joint Venture* PMA seringkali pihak-pihak yang bekerja sama **kedudukannya tidak seimbang**. Dalam kondisi seperti itu cenderung pihak yang kuat akan selalu memaksakan kehendaknya pada yang lemah. Oleh karena itu meskipun menurut asas kebebasan berkontrak yang dalam kaitannya dengan pasar bebas, dalam berkontrak sepenuhnya adalah urusan para pihak, namun demi perlindungan hukum dan kepentingan umum, campur tangan pemerintah juga diperlukan.

Keterlibatan negara pada kontrak sehubungan dengan PMA dapat dilakukan pada bidang-bidang usaha yang sangat erat hubungannya dengan kepentingan umum dan menguasai hajat hidup orang banyak, akan

tetapi keterlibatannya tidak secara detail. Misalnya dalam *perjanjian lisensi*, campur tangan pemerintah dapat dilakukan pada sistem pendaftarannya. Penyelenggaraan bentuk-bentuk kontrak sesuai prosedur kontrak kerjasama Usaha Patungan antara pihak asing dengan nasional sebagaimana telah dikemukakan, pada awalnya dituangkan dalam suatu persetujuan dasar (*Basic Agreement*) yaitu yang menyangkut aspek permodalan, manajemen, penggunaan tenaga ahli, pembagian keuntungan, penyediaan peralatan, dan bahan baku. Kemudian dari *Basic Agreement* tersebut akan diikuti dengan serangkaian kontrak-kontrak seperti :

- a. Persetujuan pengelolaan usaha / *management contract*
- b. Persetujuan mengenai *royalty*,
- c. Persetujuan mengenai *technical fee*,
- d. Persetujuan mengenai *lisensi* jika dalam proses usaha tersebut terdapat pemindahan teknologi,
- e. dan sebagainya.

Penyelenggaraan *Joint Venture* PMA seringkali terhadang masalah adanya

kekhawatiran pihak investor asing akan adanya *country risk* atau *political risk*, karena mitra usahanya biasanya adalah negara-negara yang sedang berkembang. Untuk memberikan perlindungan hukum pada pihak investor tersebut, maka dalam penyelenggaraan bentuk-bentuk kontrak, selain tunduk pada hukum Indonesia sebagaimana telah dikemukakan, juga diselenggarakan dengan mengikuti perjanjian-perjanjian internasional baik bilateral maupun multilateral.

Perjanjian internasional yang diteapkan dalam rangka PMA diantaranya adalah perjanjian jaminan investasi (*Investment Guarantee Agreement*) yang dimaksudkan untuk melindungi para penanam modal asing terhadap kerugian-kerugian yang diakibatkan oleh resiko yang sifatnya politis seperti misalnya nasionalisasi, dan kerugian karena perang. Perjanjian jaminan investasi tersebut bukan ditujukan terhadap kerugian sebagai akibat resiko usahanya tetapi karena *political risk*.

Ketentuan hukum PMA di Indonesia yaitu Pasal 21 dan Pasal 22 UU No. 1 Tahun 1967, secara implisit telah mengandung ketentuan yang bersifat internasional yaitu memberikan jaminan terhadap resiko yang bersifat *political risk* pada pihak investor terhadap modal yang ditanam di Indonesia. Meskipun demikian pihak investor asing akan merasa lebih aman dan terjamin jika dalam penyelenggaraan kontraknya diselenggarakan perjanjian jaminan investasi secara internasional, karena negara-negara dimana modalnya ditanam akan terikat oleh kewajiban-kewajiban internasional sekalipun negara-negara tersebut pada suatu ketika akan dapat mengadakan perubahan dalam politiknya terhadap kepentingan orang asing. Diadakannya perjanjian bilateral antara negara penanam modal dengan negara penerima modal, maka masalah nasionalisasi bukan lagi hanya merupakan masalah antara pemerintah dimana modal ditanam dengan pihak investor yang diselesaikan oleh hukum setempat, tetapi telah menjadi masalah antar negara (hukum internasional publik). Sehingga

dengan demikian posisi para penanam modal asing menjadi lebih kuat.

2. Hubungan hukum pada kerjasama antara perusahaan principal dan user mengenai tenaga ahli

Hubungan hukum yang terbentuk antara perusahaan principal dan perusahaan user dalam pemanfaatan tenaga ahli, berdasarkan pada pola yang telah dibahas dalam permasalahan pertama.

Hubungan hukum pada kerjasama tersebut adalah hubungan yang terintegrasi atau merupakan hubungan yang timbul akibat dari berbagai hubungan yang mendasarinya, yaitu:

a. Hubungan Hukum antara Perusahaan Pemilik Tenaga Ahli dengan Tenaga Ahli

Hubungan Hukum antara Perusahaan Pemilik Tenaga ahli dengan Tenaga Ahli adalah hubungan kerja atau hubungan kepegawaian. Hubungan kerja disini merupakan salinan kata Inggris *employee relations*, *industrial relations*, atau *employee-employer relations*. *Employee relations* adalah hubungan timbal balik antara pegawai dengan majikan atau pengusaha. Dasar hubungan kepegawaian adalah kontrak kerja atau sebangsanya yang secara formal disepakati oleh kedua belah pihak. Dengan kata lain seseorang

sebelum melakukan hubungan kerja dengan orang lain terlebih dahulu akan diadakan perjanjian kerja baik dalam bentuk sederhana yang pada umumnya dibuat secara lisan ataupun dibuat secara formal yaitu dalam bentuk tertulis. Hubungan kerja sebagai realisasi dari perjanjian kerja hendaknya menunjukkan kedudukan masing-masing pihak yang pada dasarnya akan menggambarkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban pengusaha terhadap pekerja secara timbal balik.¹⁰⁵

Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) sasaran dari proses pengadaan tenaga kerja adalah untuk memperoleh jumlah dan jenis personalia yang tepat bagi organisasi. Pengadaan tenaga kerja yang berhasil tidak hanya akan menghasilkan penerimaan (*acceptance*) organisasi atas seseorang tetapi juga penerimaan dan kepuasan orang tersebut atas pekerjaan dan perusahaan yang bersangkutan.

Dalam proses pengadaan tenaga kerja, setiap pengusaha harus berpegang pada prinsip bahwa setiap tenaga kerja yang memenuhi kualitas yang memadai dan sesuai dengan

¹⁰⁵ Djumadi, S.H., *Hukum Perburuhan Perjanjian Kerja*, Rajagrafindo persada, 1995, hal 6

kebutuhan perusahaan berhak untuk menjalani test seleksi pegawai yang dimaksud dengan tenaga kerja di sini menurut

UU No. 25 tahun 1997 tentang ketenagakerjaan terutama pasal 1 angka 2 adalah :

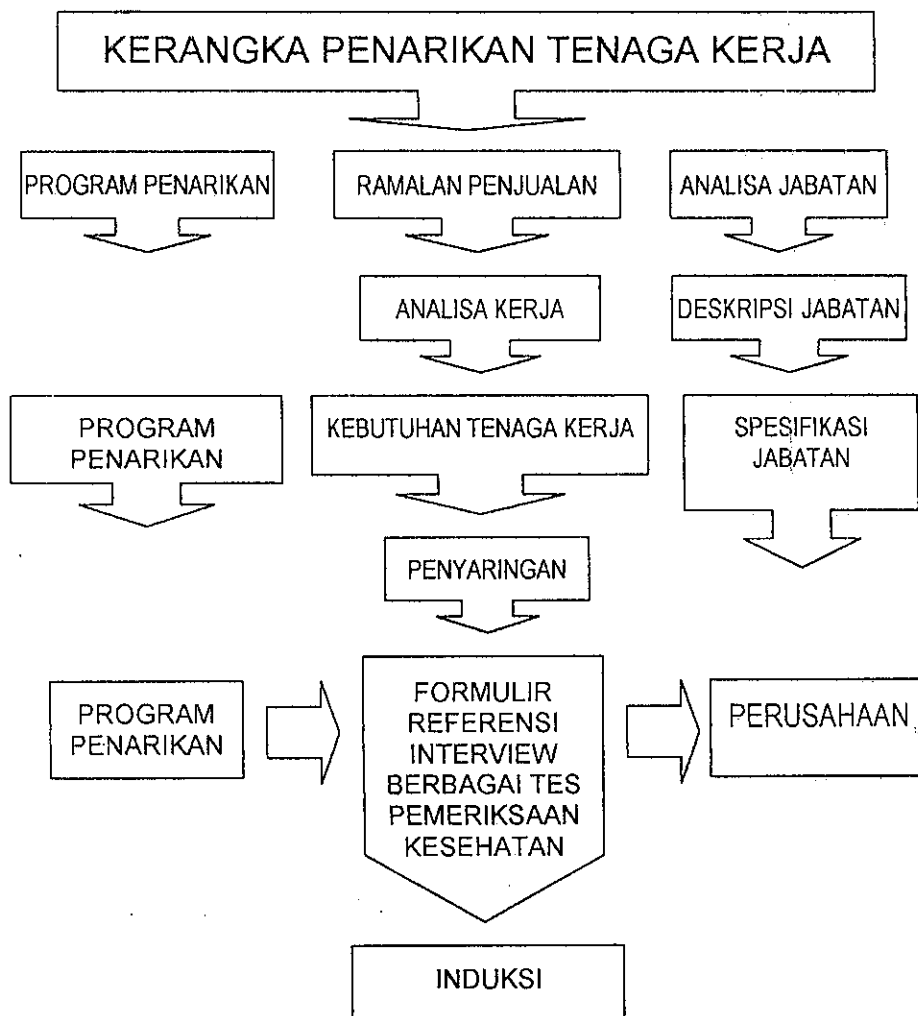
"Setiap orang laki-laki atau wanita yang sedang dan atau akan melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat".

Sebelum dilakukan proses pengadaan tenaga kerja, maka terlebih dulu harus dilakukan prosedur penarikan dengan menggunakan metode analisa jabatan, langkah pertama dalam proses penarikan dan pemilihan tenaga kerja (*employed requisition*) dengan cara beban kerja dan analisa angkatan kerja. Langkah kedua, ialah kita harus mempunyai standar personalia sebagai perundingan, hal ini bisa diperoleh dari analisa jabatan yang membentuk deskripsi jabatan (gambaran jabatan) dan spesifikasi jabatan (persyaratan jabatan) dan akhirnya harus ada pelamar yang adakan kita pilih.

Menurut Drs. Heidirachman Ranupandoyo dan Drs. Suad Husnan dalam bukunya Manajemen Personalia dikatakan bahwa:

"Prosedur penarikan merupakan serangkaian metode untuk memperoleh informasi yang lengkap dari para pelamar pada setiap langkah kita mempelajari lebih jauh keadaan atau prospek pelamar tersebut informasi yang diperoleh kemudian dibandingkan dengan spesifikasi jabatan, sebagai standar personalia. Apabila pelamar memuaskan, maka ia akan melangkah ke tahap/langkah berikutnya".¹⁰⁶

Jadi pada tiap-tiap langkah dilakukan perbandingan dengan standar personalia, sebagai berikut :



Sumber : Edwin B. Flippo, Personnel Management, MC. Graw Hill Int Book Company Tokyo, 1981, Hal. 111.

¹⁰⁶ Heidirahman Ranupandoyo dan Suad Husnan, Manajemen Personalia, BPFE UGM Yogyakarta, bagian 2, 1997, Hal. 42-43.

Proses analisa jabatan setelah disainnya selesai terutama akan merupakan kumpulan data yang amat penting berbagai pendekatan dapat digunakan dan empat metode yang paling terkenal adalah kuesioner naratif, tertulis, observasi dan wawancara.¹⁰⁷

1) Hubungan Organisasional

Hubungan organisasi adalah hubungan antar posisi, tugas dan fungsi formal di dalam organisasi. Komunikasi yang digunakan untuk hubungan ini disebut komunikasi organisasional (*organizational communication*). Komunikasi organisasional mempunyai dimensi dan isi :

DIMENSI	ISI
1) antara atasan dengan bawahan	<ul style="list-style-type: none"> - Perintah dan bawahan. - Wewenang dan tanggung jawab. - Kewajiban dan hak, bimbingan (<i>counseling</i>) dari atas untuk menjawab keluhan (<i>grievance</i>) dari bawah, dan <i>response</i> dari atas terhadap saran dari bawah.
2) antar rekan	<ul style="list-style-type: none"> - Informasi dan <i>feedback</i>.
3) antar waktu (suksesi, pergantian)	<ul style="list-style-type: none"> - Pesan, peninggalan, pekerjaan yang belum terselesaikan, tindak lanjut atau kesinambungan.

107 Edwin B. Flippo, *Personel Management*, MC. Graw Hill Int Book Company Tokyo, 1981, Hal. 111.

Agar berjalan efisien, hubungan organisasional dilembagakan lembaga hubungan organisasional antara lain :

DIMENSI	ISI
1) Perintah dan laporan	- Rapat kerja.
2) Wewenang dan tanggung jawab	- (surat) keputusan
3) Bimbingan dan keluhan	- Konseling, konsultasi, bim-bingan karier, pelatihan.
4) Response dan saran-saran	- Pelatihan, gugus kendali mutu, audit, supervisi, konsultasi.
5) Informasi dan feedback kunjungan kerja, konsultasi	- Rapat koordinasi, pelatihan
6) Serah dan terima	- Serah terima jabatan.

2) Hubungan Industrial

Sejarah perkembangan hubungan industri (HI) di negara-negara maju sudah di mulai pada abad 18 seiring dengan terjadinya revolusi industri di Inggris. Di AS, sejarah hubungan industri dapat dikaitkan dengan perkembangan dan penerapan gerakan manajemen ilmiah (*scientific management movement*) yang dipelopori oleh Taylor pada abad 19 kala itu gerakan kaum buruh sedemikian tingginya dan sempat menciptakan dua kelompok besar masyarakat yang berbeda yaitu kaum proletar/buruh dan kaum borjuis.

Rasionalisasi kehidupan ekonomi memungkinkan kalkulasi beban biaya produksi dan perolehan keuntungan. Alokasi anggaran

perusahaan terarah sesuai dengan porsi masing-masing fungsi organisasional. Tidak ada biaya tambahan dalam proses produksi sehingga pekerja mendapat jaminan upah yang layak. Di Kanada, alokasi belanja perusahaan untuk pekerja mencapai kisaran persentase 40 persen bahkan sampai 65 persen dari total anggaran para buruh di AS, Inggris, Jerman, Australia, Jepang bahkan Malaysia menikmati jaminan upah sesuai dengan standar hidup lokal.¹⁰⁸

Sampai sejauh ini perkembangan studi hubungan industri di Indonesia sangat lambat. Departemen tenaga kerja dan transmigrasi sebagai lembaga yang memiliki kewenangan dalam menangani persoalan-persoalan hubungan industri menghadapi kesulitan dalam merumuskan bagaimana membuat kebijakan perburuhan secara tepat, persoalan-persoalan konflik mencua secara tajam dan beruntun sementara perangkat perundangan sebagai standar rujukan pengatasan masalah tidak mampu lagi mengikuti kualitas peristiwa konflik. Aparat

¹⁰⁸ Deery S. Plowman D. dan Walsh, J. *Industrial Relations a Contemporary Analysis*, MC Graw-Hill Book Company, 1997.

pemerintah acap kesulitan menghadapi pertentangan buruh - pengusaha sehingga memicu situasi menjadi lebih kritis. Dengan perubahan iklim politik, tidak mungkin lagi konflik industri diatasi dengan kekuatan-kekuatan militer.¹⁰⁹

Kelemahan peraturan perburuhan yang mengalami reduksi makna hanya pada batas persoalan pengupahan terasa bertambah berat dengan sejumlah faktor yang memburamkan situasi ekonomi Indonesia sudah dikenal sebagai salah satu negara dengan ekonomi biaya tinggi (*high cost economy*) turut berperannya lembaga dan aparat pemerintah dalam bisnis kian memperkeruh situasi dengan munculnya biaya-biaya yang tidak semestinya. Pengusaha harus mengeluarkan sejumlah biaya non-produksi bahkan sampai 30% untuk kepentingan birokrasi¹¹⁰ faktor inilah yang diduga kuat sebagai penyebab penekan terhadap besaran angka UMR.

Dalam situasi yang demikian itu sangat wajar jika alokasi belanja untuk pegawai di

109 Hess. M , *Understanding Indonesia Industrial Relations*, *Journal of Industrial Relations*, 39 (1) 1999.

110 Kompas, 4 Desember 2000.

perusahaan-perusahaan Indonesia tidak lebih dari 10% dari total anggarannya ini berarti bahwa pekerja di Indonesia mendapat penghasilan yang sangat jauh dibawah rekan-rekannya di negara lain. Oleh karena itu masuk akal jika kejadian demo atau proses buruh selalu berkaitan dengan persoalan upah.

Menurut John Wanna, hubungan industri dapat ditinjau dari berbagai perspektif tinjauan, pertama memfokuskan pada pelembagaan dari praktik dan kebiasaan, kemampuan peramalan mekanisme-mekanisme prosedur dan persyaratan-persyaratan yang dapat diterima dan mengatur kondisi kesempatan kerja, pandangan ini lebih memperhatikan bentuk dan cara penyelesaian perselisihan. Pandangan kedua memusatkan diri pada hubungan kekuatan, penghasilan dan distribusi surplus ekonomi, dan bagaimana hubungan industri memproses pemeliharaan atau membatasi pencapaian sasaran. Sasaran ekonomi pandangan ini lebih memperhatikan tujuan dan kaitan-kaitan antara cara dan tujuan. Pada pandangan ketiga tentang

hubungan industri terfokus pada perubahan dan memperbaiki prosedur komunikasi, sifat konsultatif menghasilkan praktik yang lebih baik, patut dicatat bahwa ketiga pendekatan tersebut tidak bersifat mutually exclusive.¹¹¹

Negara-negara industri berbeda, dalam tingkat mereka memberikan kesejahteraan sosial. Di antara negara-negara maju. Sistem pelayanan sosial Jepang tidak begitu berkembang pegawai sangat bergantung pada perusahaan mereka semakin mereka tua. Di Amerika, pemerintah sedikit menyediakan kerugian sosial sebaliknya di banyak negara Eropa pegawai menikmati sistem pelayanan sosial yang luas.¹¹²

Tanggung jawab sosial perusahaan terhadap pekerja juga mengatur masalah hubungan industrial, karena perusahaan selain mencapai tujuan yang sifatnya material juga harus memperhatikan mengenai kualitas kehidupan kerja (*Quality of Work*).

Dalam hubungan industrial terlibat beberapa pihak : pekerja, (buruh, pegawai,

111 John Wanna, *Business Options in Industrial Relation Policy*, Dalam *Relations in Australia* (Merrick Vile, New Harcoure Brace Jovanovich, 1992), Hal. 255.

112 Annemieke J.N. Roobeek, *Beyond The Technology Race : an Annalysis of Technology Policy in Seven Industrial Countries*, Amsterdam El Sevier, 1990, Hal. 202.

employee), majikan (*employer*, pengusaha), pemerintah dan lembaga peradilan.

Tabel 21 : Dimensi Lembaga Pemerintah, Pengusaha dan Peradilan

DIMENSI	ISI
1) Antara <i>employee</i> dengan bawahan <i>employer</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Hak dan kewajiban <i>employee</i>. - Hak dan kewajiban <i>employer</i>. - Penyelesaian konflik ke pentingan dan, - Pemupukan kerjasama antara kedua belah pi-hak, - Keterbukaan info dan pemahaman kondisi ke dua belah pihak.
2) Antar <i>employee</i> dengan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> - Hak dan kewajiban <i>employee</i>. - Kontrol, bimbingan dan perlindungan dari pemerintah. - Penyelesaian konflik secara damai.
3) Antara <i>employer</i> dengan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> - Hak dan kewajiban <i>employee</i>. - Kontrol, bimbingan dan perlindungan dari pemerintah. - Penyelesaian konflik secara damai.
4) Antara <i>employer</i> , <i>employee</i> dan pemerintah dengan lembaga peradilan	<ul style="list-style-type: none"> - Penyelesaian konflik secara damai. - Penyelesaian konflik secara damai. - Penyelesaian konflik menurut hukum.

Pada level mikro, potensi konflik antara pekerja dengan pengusaha mulai terasa sejak SDM memasuki pasar harga dan berlanjut sepanjang berlangsungnya hubungan kerja industrial terdapat ketimpangan antara permintaan akan tenaga kerja ada umumnya jauh lebih dominan dari pada penawaran tenaga kerja, misalnya dalam hal seleksi,

perkembangan eksternal dan internal. Organisasi (perusahaan) selalu saja berubah adapun pokok persoalan yang selalu menjadi bahan renegosiasi antara kedua belah pihak antara lain :

1. Pengakuan terhadap eksistensi union (serikat pekerja).
2. Keamanan dan perlindungan terhadap union.
3. Pemogokan dan *lockouts*.
4. Jam kerja.
5. Disiplin.
6. Keluhan (*grievants*).
7. Senioritas (daftar urutan).
8. Upah.
9. Kesehatan dan keselamatan kerja.
10. Tunjangan.
11. Hak-hak atasan (*management rights*)

Kegagalan mewujudkan hak dan kewajiban tersebut pada tabel. Dimensi dan hubungan industrial mengakibatkan hubungan kerja menjadi hubungan eksploitatif. Pada level makro, hubungan eksploitatif antara majikan dengan buruh disatu pihak dan rendahnya produktivitas kerja di pihak lain, semakin

struktural sejak revolusi industri pada abad ke - 18. Perilaku kedua belah pihak pun berubah. Kaum majikan (pengusaha, *employer*) kaum buruh dianggap semakin represif dan sewenang-wenang melalui tindakan seperti PHK, menutup perusahaan yang ditinggalkan oleh pekerja karena ketidak sesuaian negosiasi (*lockout*) atau menutup perusahaan untuk beberapa waktu lamanya (*shutdown*) sementara kalangan buruh menunjukkan keresahan yang akhirnya menjadikan pelanggaran dan perlawanan, seperti mogok, boikot, dan picketing. Pada level Mikro Sikula dan MC Kenna mencatat berbagai macam pelanggaran ringan dan berat terhadap perusahaan sebagai dampak negatif hubungan eksploitatif.¹¹⁴

Hubungan Industrial Pancasila merupakan suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang atau jasa, yaitu pekerja, pengusaha dan pemerintah. Undang-undang nomor 25 tahun 1997 tentang ketenagakerjaan (undang-undang ketenagakerjaan) sudah menampung pengaturan

114 Andrew F. Sikula dan John F. Mc Kenna, *The Management of Human Resources Personnel Text and Current Issue*, John Wiley and Sons, New York, 1984, Hal. 386.

Hubungan Industrial Pancasila (HIP) yang diarahkan untuk menumbuhkan kembangkan hubungan yang harmonis atas dasar kemitraan yang sejajar dan terpadu di antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa yang didasarkan atas nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945.

Dalam Hubungan Industrial Pancasila tersebut dikenal tiga asas kerjasama sebagai berikut :

- 1) Kerjasama dalam produksi (*partner in production*), bahwa pekerja dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam proses produksi, yang berarti baik pekerja maupun pengusaha atau pimpinan perusahaan wajib bekerja sama saling membantu dalam kelancaran usaha dan peningkatan produksi.
- 2) Kerjasama dalam menikmati hasil perusahaan (*partner in profit*) bahwa pekerja dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam menikmati hasil usaha yang diterima perusahaan,

dinikmati bersama dengan bagian yang layak dan serasi sesuai prestasi kerja.

3) Kerjasama dalam bertanggung jawab (*partner in responsibility*), bahwa pekerja dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan, di dalam bertanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa, kepada bangsa dan negara, kepada masyarakat sekelilingnya, kepada pekerja dan keluarganya dan kepada perusahaan dimana mereka bekerja.

4)

Tabel 22 : Pelanggaran dan Serangan Terhadap Perusahaan

PELANGGARAN RINGAN	PELANGGARAN BERAT
1. Bekerja lambat (loafing)	1. Merusak milik perusahaan
2. Mengantuk selagi kerja	2. Memalsukan data (catatan) perusahaan
3. Mangkir tanpa alasan sah	3. Melawan atasan
4. Main-main atau main judi	4. Membawa senjata
5. Membuat tipuan (horse-play)	5. Mencuri
6. Selalu terlambat atau pulang awal	6. Perbuatan tak terpuji
7. Tidak hati-hati bekerja	7. Tidak menaati peraturan
8. Tidak mengindahkan peraturan keselamatan kerja	
9. Tidak melaporkan kerusakan atau kecelakaan kerja	
10. Meninggalkan tempat tan-Pancasila ijin	

11. Merokok di tempat terlarang	
12. Memboroskan bahan baku	
13. Memanipulasi kartu hadir pegawai lain.	

Gerakan pekerja dimana-mana berjalan dengan susah payah menurut Sikula dan MC Kenna¹¹⁵, gerakan pekerja di Amerika Serikat yang bermula sejak tahun 1776 menghadapi tantangan besar, Seinmetz menyatakan, semula gerakan itu dipandang sebagai *illegal conspiracies, criminal conspiracies, and civil conspiracies*.¹¹⁶ Di Amerika Serikat kehadiran serikat buruh (*union*) baru mendapat pengakuan pada tahun 1935 (*national labor relations act*).

Pada hal International Labor Organization (ILO) telah berdiri sejak tahun 1919 dibawah naungan liga bangsa-bangsa dan berkedudukan di Geneve, Swiss.

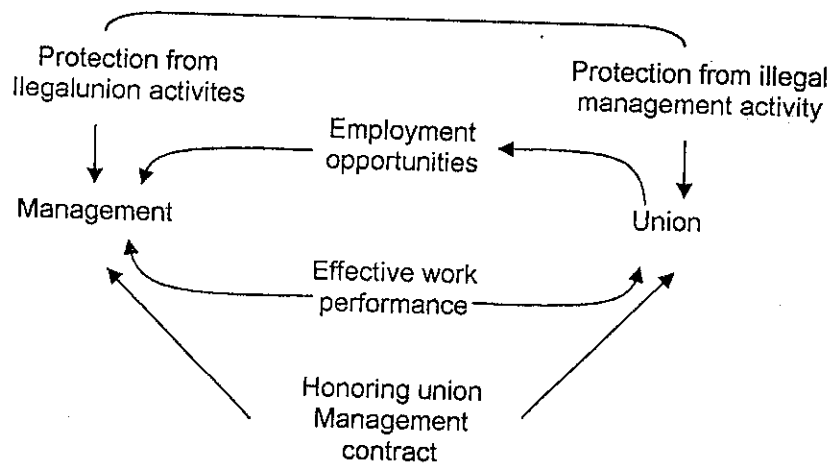
Colletive bargaining dan hubungan industrial dilakukan di atas berlangsung menurut sistem yang disebut Labour-

¹¹⁵ Andrew F. Sikula dan John F MC Kenna *Opcit* Hal. 367.

¹¹⁶ Lawrence L. Steinmetz *Opcit*, Hal. 223

Management System Wether dan Davis melakukannya demikian.¹¹⁷

Tabel 23 : Labour Management System



Pada gambar di atas terlihat hubungan timbal balik antara pengusaha dengan serikat pekerja (union). Hubungan-hubungan itu dibentuk guna melindungi satu pihak terhadap kewenangan pihak yang lain guna menciptakan kinerja yang efektif dan menjamin kesempatan kerja hal-hal itu terjadi jika kedua belah pihak menghormati kesepakatan bersama yang telah mereka tetapkan.

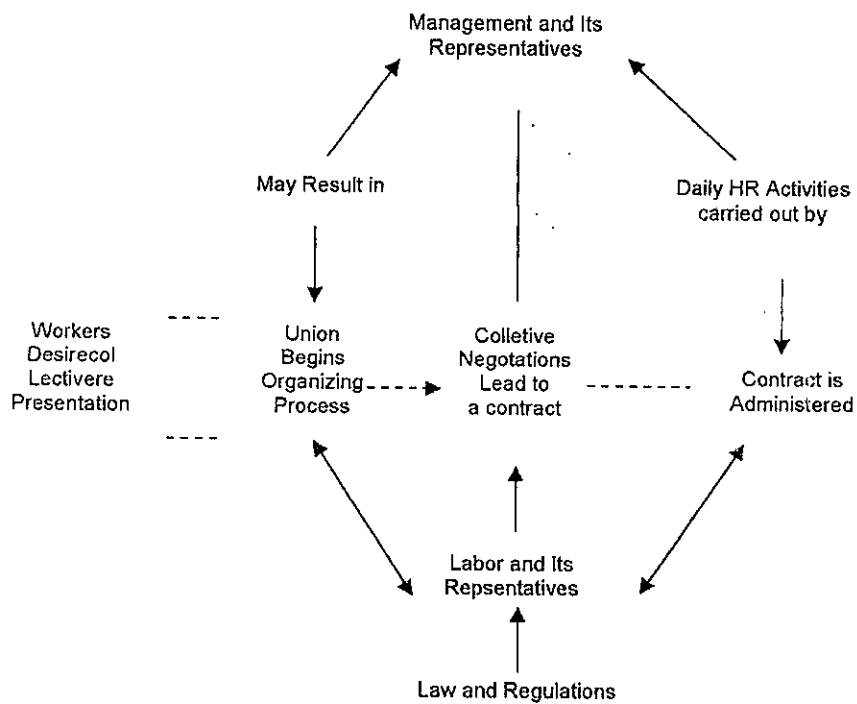
Mencapai kesepakatan merupakan proses hubungan industrial yang paling pelik proses ini terdiri dari tiga langkah¹¹⁸:

117 William B. Werher dan Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, (Fifth Edition) MC Graw-Hill, New York, 1996, Hal. 526

118 William B. Werther dan Keith Davis, OP.CIT.537.

- 1) Persiapan (memantau lingkungan, membentuk tim dan menyusun rencana, persetujuan atasan, mengecek sejauhmana tindakan union) oleh manajemen.
- 2) Perundingan (berunding, kesepakatan).
- 3) Administrasi (pelaksanaan kesepakatan, penyuluhan, koreksi, kontrol).

Tabel 24 : Labour - Relation Process



Sumber : Arthur Sherman, Georg Bohlander dan Scott Snell dalam Managin/g Human Resources 1996 hal. 616.

3) Hubungan Hukum antara Perusahaan Pengguna Tenaga Ahli dengan Tenaga Ahli

Hubungan Hukum antara Perusahaan Pengguna Tenaga Ahli dengan Tenaga Ahli adalah hubungan profesional yaitu hubungan yang terjadi dasarnya adalah profesionalisme. Seseorang disebut bekerja secara profesional jika pekerjaannya merupakan:

1. Penerapan ilmu pengetahuan, seni, dan teknologi di dalam kehidupan sehari-hari dan dalam bekerja.
2. Panggilan jiwa, sesuai dengan talent yang dimilikinya.
3. Sumber nafkah (pendapatan utama) atau curahan perhatian utama (walaupun secara langsung tidak mendatangkan uang) atau lapangan kerja.
4. Penerapan asas taat-tugas: *Befehl is Befehl*, perintah adalah perintah.
5. Kemampuan untuk dapat menilai perbedaan sekecil apapun antara yang organisasional dengan yang personal, antara yang publik dengan yang privat, antara yang satu dengan yang lain.

6. Pekerjaan yang dilakukan berdasarkan kesadaran akan tanggung jawab yang tinggi berdasarkan *volition and free will*.
7. Pekerjaan yang dilakukan berdasarkan pendirian, sikap, dan perilaku mandiri di satu pihak. dan siap pula bekerja tim di pihak lain.
8. Pekerjaan yang dilakukan berdasarkan kode etik tertentu yang mendapat pengakuan luas di lingkungan profesional.
9. Pekerjaan yang dilakukan berdasarkan prinsip *exchange* atau imbalan.

Perlu ditambahkan, profesionalisme pada dasarnya tidak congruent dengan institusi, jabatan, pangkat, dan sebagainya. Profesionalisme dilihat berdasarkan takaran individual. Tidak setiap pegawai pemerintah (semacam profesi) dapat disebut profesional di bidang pemerintahan.

Menurut Thomason dalam *Associations: Law and Convention*. Salah satu pokok bahasannya adalah *Trade Unions dan Professional Associations*. Thomason mendefinisikan kedua subjek itu menjadi:

1. *Trade Union* menjadi Asosiasi Pekerja dan,

2. *Professional Association* menjadi Asosiasi Profesional.

Kedua subjek itu perlu dibedakan. Asosiasi atau serikat pekerja (misalnya SPSI) terutama berfungsi sebagai alat bagi *Collective Bargaining* dalam hubungan industrial, sementara Asosiasi Profesional (misalnya IDI, AlPI, MIPI) terutama guna meningkatkan kadar profesi menurut definisi di atas. Di lingkungan organisasi publik di Indonesia dikenal semacam profesi yang disebut jabatan profesional di samping jabatan struktural. Misalnya dosen, guru, peneliti, hakim, jaksa, pustakawan, dan sebagainya.

Asosiasi profesional dapat dikelompokkan menurut definisi di atas. Di Indonesia terdapat berbagai macam asosiasi atau ikatan profesional, dikelompokkan menurut ciri khas atau misi utama masing-masing. Lihat tabel berikut:

penempatan, penetapan kompensasi, promosi kemudahan dan sebagainya. Pengusaha mementingkan perolehan laba sebesar-besarnya dengan menekan belanja pegawai (pekerja, buruh). Sementara pekerja ingin mendapatkan imbalan sebesar-besarnya dengan bekerja seringan-ringannya akibatnya adalah gejala yang oleh Steinmetz disebut *split loyalties-union and management*.¹¹³

Karena merasa berada dalam posisi lemah, maka untuk membangun kemampuan, bernegosiasi dan *collective bargaining*, pekerja mengelompok dan membentuk organisasi pekerja yang disebut union (serikat pekerja, serikat buruh) sementara majikan berusaha memperoleh dukungan pemerintah berdasarkan prinsip *exchange*. Pengusaha membayar pajak dan memberikan sumbangan serta dukungan kepada pemerintah dan sebagai imbalan, pemerintah memberikan izin, konsasi, perlindungan dan kemudahan.

Kendatipun hubungan kerja semula didasarkan pada kesepakatan bebas antara kedua belah pihak, berhubungan dengan

113 Lawrence L. Steinmetz, *Human Relations : People and Work*, Harper and Row New York, 1979, Hal. 223.

4) Adanya jangka waktu kerjasama

Lamanya waktu yang disepakati untuk pemanfaatan tenaga ahli oleh para pihak biasanya juga disesuaikan dengan target penyelesaian pekerjaan.

5) Adanya imbalan jasa

Imbalan jasa dari tenaga ahli tersebut harus disebut pula dalam klausul perjanjian berikut perhitungannya. Ditambahkan adanya klausul perubahan imbalan jasa yang tujuannya untuk melakukan penyesuaian terhadap kebijakan yang diambil oleh pemerintah. tidak menutup kemungkinan untuk memberikan fasilitas lain diluar yang diatur oleh pemerintah dengan standar yang diambil haruslah diatas apa yang ditetapkan oleh pemerintah.

6) Kompensasi

Kompensasi (*Compensation*). Dalam hal ini dapat didefinisikan sesuatu yang berhubungan dengan pembayaran dalam bentuk uang atau gaji/upah adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai

balas jasa. Untuk kerja mereka¹¹⁹ Pendapat lainnya. Edwin Flippo mendefinisikan bahwa upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu.¹²⁰

Sedangkan menurut dewan penelitian pengupahan nasional memberikan arti upah yaitu suatu penerimaan sebagai suatu imbalan dari pemberian kerja kepada penerima kerja. Untuk suatu pekerjaan/jasa yang telah dan akan dilakukan, berfungsi sebagai jaminan bentuk uang dan ditetapkan menurut persetujuan undang-undang dan dibayarkan atas perjanjian harga antara pemberi dan penerima kerja.¹²¹

Kompensasi berarti penghargaan/ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan bekerja.¹²² Dalam arti yang sempit/terbatas upah menunjukkan balas jasa yang dibayar. Untuk jasa pegawai pekerja

119 Hani T. Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Ke 2, BPFE Yogyakarta, 1992, Hal. 155.

120 R. Heidiachman Ranu Pandoyo, *Manajemen Personalia*, Karunika UT, 1988, Hal. 43.

121 Ibid. Hal. 43

122 Hadari H. Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Gajah Mada University Press Yogyakarta, 1997, Hal. 315.

berdasarkan waktu atau pegawai-pegawai yang tidak bersifat melakukan pengawasan dan tata usaha.¹²³

Dari definisi yang berbeda-beda artinya tetap jelas memiliki maksud yang sama yaitu upah merupakan pengganti atas jasa yang telah diserahkan oleh pekerja kepada pihak lain atau majikan.

Landasan kebijakan pengupahan adalah pasal 27 ayat 2 UUD 1945 yang berbunyi : "setiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Pernyataan tersebut kemudian diatur lebih lanjut dalam undang-undang pokok ketenagakerjaan No. 14 tahun 1969 pasal 3, menyebutkan bahwa : "tiap tenaga kerja berhak atas pekerjaan dan penghasilan yang layak bagi kemanusiaan". Sedangkan dalam undang-undang ketenagakerjaan No. 25 tahun 1997 pasal 109 ayat 1 menyebutkan bahwa : "setiap pekerjaan berhak memperoleh penghasilan yang layak bagi kemanusiaan".

Pada dasarnya, seorang karyawan yang menyadari dirinya diberi balas jasa yang

123 Moekijat, Manajemen Kepegawaian, Mandar Maju Bandung, 1977, Hal. 57.

setimpal apabila dirinya melakukan tindakan yang sesuai dengan cara-cara organisasi hasrat untuk mengerjakan akan meningkat. Sebaliknya, bila karyawan tidak diberi balas jasa yang sesuai atau ada perasaan bahwa dengan tidak melakukan cara-cara organisasi karyawan akan mendapatkan yang lebih, hasrat untuk melakukan segala sesuatu yang merupakan komitmen dari nilai-nilai inti akan berkurang. Perlu diingat walau penghargaan dan balas jasa non finansial juga merupakan salah satu hal penting, akan tetapi uang tetap memegang peranan terbesar.¹²⁴

Implikasi di Indonesia dalam penentuan kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja perusahaan perlu disesuaikan dengan ukuran besarnya perusahaan, karakteristik pemilik, tingkat sangat berperan dalam penentuan strategi kompensasi.

Kebijakan kompensasi atas dasar *agency theory* akan lebih transparan dan relatif "adil" dari pada kebijakan kompensasi yang di dominasi oleh pemilik. Kebijakan

¹²⁴ Luthans, F. *Organizational Behavior*, Seventh Edition, MC Graw Hill Book Co, Singapore, 1995.

kompensasi atas dasar *agency theory* akan lebih memotivasi para anggota organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan dan akan meningkatkan "kemakmuran bersama" baik manajemen maupun pemilik.

Terdapat banyak penelitian yang dilakukan terhadap perusahaan-perusahaan di Amerika yang menggunakan strategi kompensasi dengan membayar lebih (*overcompensation strategy*) kepada para eksekutif puncak.¹²⁵

Agar tujuan dari strategi kompensasi dapat tercapai, maka perusahaan harus mempertimbangkan keseimbangan pasar eksekutif puncak menurut teori penghargaan (*the expectancy theory*) tinggi rendahnya motivasi atau upaya seseorang bergantung pada tiga hal yaitu :

1. Kemungkinan untuk berhasil.
2. Kemungkinan untuk memperoleh balas jasa karena keberhasilan tersebut, serta persepsi terhadap balas jasa, dan;
3. Kecilnya kemungkinan untuk berhasil menyebabkan kurangnya motivasi untuk

¹²⁵ Soetjipto, Budi Widjaya, Strategi Membayar Lebih Kepada Eksekutif Puncak (Overcompensation Strategy), Gajah Mada University Business Review Kelola, No. 8/IV/1995, Hal. 118.

menyelesaikan tugas-tugasnya meskipun balas jasa yang akan diterima sangat tinggi bila mampu menyelesaikan tugasnya dengan baik.¹²⁶

Kompensasi manajerial berhubungan dengan kinerja perusahaan. Barkema dan Gomez Mejia menyatakan bahwa perusahaan-perusahaan yang bertaraf internasional mempunyai hubungan positif dengan tingkat pembayaran para pekerja dan lebih menekankan pada intensif jangka panjang.¹²⁷

Penelitian yang dilakukan oleh Finkelstein dan Boud menemukan bahwa kebebasan memilih top manajer dalam pengambilan keputusan membayar lebih, yang secara empiris diukur berdasar kebijakan dalam mencapai pertumbuhan pasar, ketidakstabilan permintaan, intensifitas modal, struktur industri dan regulasi, lebih jauh Ia menyatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan konsekuensi untuk menentukan kompensasi para pekerja yang tergantung pada perbedaan balas jasa kepada para pekerja

126 Soetjipto, Ibid, Hal. 121.

127 Harry G. Bekema dan Lous R Gomez-Mejia, Managerial Compensation and Firm Performance : A General Research Framework, Academy of Management Journal, Vol. 41. 1998 Hal. 135.

yang dapat diterima secara senang hati, Finkelstein dan Boyd. Juga menemukan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi secara positif oleh aturan kebijakan manajemen dan kompensasi pekerja (baik kompensasi jangka panjang dan kompensasi jangka pendek).¹²⁸

Penelitian yang dilakukan oleh David Etal, tentang pengaruh investor institusional terhadap kompensasi pada tingkat pekerja, eksekutif, dan kompensasi gabungan, menemukan bahwa pemilik institusional hanya mempunyai hubungan investasi yang mempengaruhi kompensasi sesuai dengan preferensi pemilik pada tingkat rendah, dan meningkatkan proposisi intensif jangka panjang dalam total kompensasi, juga ditemukan bahwa institusi tergantung pada perusahaan yang tidak dapat mempengaruhi kompensasi¹²⁹ selain itu temuan lainnya, tidak terdapat bukti dalam menempatkan para direktur pada tingkat mempengaruhi kompensasi eksekutif. Hasil

128 Sydney Finkelstein dan Brian K Boyd. How Much does the CEO Matter ? The Role of Managerial Discretion in the Setting of CEO Compensation Academy of Management Journal Vol 41, No. 1998, Hal. 179-199.

129 David, Parthiban, Kochhar, Rahul, dan Edward Levitas, The Effect of Institutional Investor on the Level and Mix of CEO Compensation Academy of Management Journal Vol. 41 No.2 1998, Hal. 200.

temuan ini menyarankan bahwa perlu dipertimbangkan teori agensi sebagai penjelas dengan menitik beratkan pada independensi eksekutif¹³⁰

Ezzamel dan Watson meneliti tentang perbandingan earning pasar dan penawaran harga tinggi dari pembayaran kompensasi eksekutif pada perusahaan di Inggris, menemukan bahwa earning pasar, penawaran harga tinggi, dan kompensasi terdapat penyimpangan secara statistik berhubungan terhadap urutan pembayaran, lebih lanjut Ia menemukan bahwa ketiga variabel tersebut terhadap hubungan non linier yang signifikan terhadap pembayaran terlalu rendah dan penelitian tersebut juga membuktikan bahwa perbandingan gaji eksternal merupakan variabel yang sangat penting dapat menjelaskan perubahan kompensasi.¹³¹ Hal yang terutama diperhatikan dalam implikasi bagi perusahaan di Indonesia adalah faktor budaya perusahaan (*corporate culture*) faktor

130 Catherine M, Daily, Johnson, Jonathan : Ellstrand Alan E, Compensation Coomitee Composition as Determinan of CEO Compensation, Academy of Management Journal, Vol. 41, No.2, 1998, Hal. 221.

131 Mahmoud Ezzame dan Robert Watson, Market Comparison Parnings and The Bidding Up of Executive Cash Compensation : Evidence from The United Kingdom Academy of Management Journal Vol. 41. No. 2. 1998. Hal. 221.

budaya. Perusahaan merupakan salah satu faktor contingences yang sangat mempengaruhi kinerja perusahaan, sementara itu faktor pemilik yang sangat dominan dan government dalam pemberian kompensasi baik pada manajer maupun para pelaksana operasional Kebijakan kompensasi perlu memper-timbangkan implikasi dari teori agensi (*agency theory*) dimana dalam teori tersebut menitik beratkan pada "perjanjian atau kesepakatan" antara pemilik dengan pihak manajemen dalam prakteknya di Indonesia yang terjadi justru pihak manajemen tunduk kepada pemilik sehingga pengembangan organisasi dan pemberian kompensasi di dominasi oleh pemilik.

Sementara itu faktor *contingencies* (keterkaitan) antara pemilik dan pihak manajemen terdiri dari strategi, ketidak stabilan permintaan, budaya nasional, dan sistem perpajakan. Dari faktor-faktor tersebut, nampak bahwa faktor budaya (baik budaya nasional maupun budaya perusahaan) lebih dominan dari pada faktor contingencies lainnya. Dan faktor kebijakan yang terdiri dari kebijakan pasar, intensitas riset dan

Tabel 25 : Lembaga Hubungan Profesional

DASAR PENGELOMPOKAN	CONTOH
1. Fungsi sebagai alat collective bargaining buruh menghadapi majikan	Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI)
2. Fungsi sebagai alat memajukan bisnis	Kamar Dagang Indonesia (KADIN), HWMII
3. Fungsi sebagai alat meningkatkan kesejahteraan anggota	PGRI
4. Kesarjanaan, keahlian atau kecen dekiaan	ISEI, ICMII
5. Lapangan kerja	Masyarakat Ilmu Pemerintahan Indonesia (MIPI)
6. Alat untuk memajukan profesi	Ikatan Dokter Indonesia (IDI)
7. Alat untuk memajukan atau menerapkan iptek tertentu	Tim Pakar Dinas Pertambangan DKI Jakana

Sumber : Taliziduhu Ndraha, Pengantar Pengembangan Sumber Daya Manusia

Selama tenaga ahli tersebut terikat kontrak untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, tenaga ahli tersebut dituntut untuk menunjukkan profesionalitas yang tinggi. Diwujudkan dalam tugas yang harus ditanggannya sesuai dengan keahliannya, sedang lembaga profesional yang ada dimana tenaga ahli tersebut bernaung bisa dijadikan sebagai alat kontrol untuk tingkat profesionalitasnya.

b. Perjanjian dalam Hubungan Kerjasama mengenai Tenaga Ahli

Perjanjian kerjasama antar perusahaan dalam hal pemanfaatan tenaga ahli biasanya dalam bentuk tertulis. Sebagai alasan dipilihnya bentuk perjanjian tertulis adalah untuk lebih menjamin kepastian hukum, Lebih jelas dan gamblang untuk melakukan revisi ataupun melakukan klaim terhadap permasalahan yang ditimbulkan selama pelaksanaan perjanjian kerjasama tersebut. Namun tidak menutup kemungkinan untuk diadakannya kerjasama tersebut dengan menggunakan perjanjian tidak tertulis, hal ini dikembalikan pada kesepakatan masing-masing perusahaan.

Perjanjian kerjasama antar perusahaan dalam hal pemanfaatan tenaga ahli harus memuat ketentuan-ketentuan pokok dalam perjanjian kerjasama tersebut adalah:

1) Adanya Perjanjian Kerjasama

Adanya perjanjian disini diwujudkan dalam bentuk tertulis maupun secara lisan. Dasar hukum dari perjanjian kerjasama antar perusahaan ini adalah sama dengan perjanjian

pada umumnya yaitu KUHPerdata. Sebagai dasarnya adalah ketentuan,

Pasal 1319 KUHPerdata:

Semua perjanjian baik yang mempunyai nama khusus, mapupun yang tidak terkenal dengan nama tertentu, tunduk pada peraturan-peraturan umum.

Selain itu KUHPerdata juga menganut sistem terbuka dengan asas kebebasan untuk melakukan kontrak, maka perjanjian apapun dimungkinkan untuk dibuat khususnya perjanjian kerjasama antar perusahaan jasa mengenai tenaga ahli ini. Sebagai batasan dari asas kebebasan kontrak adalah:

Pasal 1320 KUHPerdata

Untuk sahnya perjanjian diperlukan 4 syarat:

1. Sepakat mereka yang mengikatkan diri
2. Kecakapan untuk membuat suatu perikatan
3. Suatu hal tertentu
4. Suatu sebab yang halal

2) Adanya Para Pihak Yang Berwenang Menandatangani

Para pihak yang berwenang untuk menandatangani perjanjian ini harus mewakili sebuah badan usaha atau perusahaan. Para pihak yaitu perusahaan yang membutuhkan (*User*) jasa tenaga ahli dan perusahaan yang memiliki (*Principal*) tenaga ahli. Sebelum

mengikatkan diri dalam perjanjian para pihak sebagai wakil dari perusahaan terutama sebagai perusahaan yang memiliki tenaga ahli yang akan ditugaskan, harus melakukan negosiasi dengan tenaga ahli yang bersangkutan sehubungan dengan kesiapan dirinya untuk ditugaskan diperusahaan jasa lain. Yang berarti pula jika tenaga ahli tersebut sudah menyatakan siap untuk dimobilisasi, dalam perjanjian tersebut tenaga ahli tersebut juga harus mengetahuinya isi perjanjian kerjasama tersebut.

3) Ada Objek Perjanjian Kerjasama yaitu tenaga ahli

Objek dalam kerjasama antar perusahaan jasa adalah pemanfaatan sumberdaya manusia, dalam hal ini sebagai seorang tenaga ahli haruslah memiliki kualifikasi khusus yang diminta atau yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan yang akan memanfaatkan jasanya. Untuk itu kesiapan dari diri tenaga ahli tersebut sangat diperlukan dalam menghadapi segala konsekuensi yang harus diterima saat menerima tugas.

Kebijakan kompensasi atas dasar *agency theory* akan lebih transparan dan relatif adil dari pada kebijakan kompensasi yang didominasi oleh pemilik. Kebijakan kompensasi atas dasar *agency theory* akan lebih memotivasi para anggota organisasi untuk lebih meningkatkan kinerja perusahaan.

7) Cara pembayaran

Cara pembayaran harus jelas melalui jasa perbankan untuk ditransfer ke rekening perusahaan pemilik (*Principal*) tenaga ahli.

8) Force Majure

Pencantuman klausul untuk keadaan diluar kesalahan dari para pihak yang menyebabkan hambatan pada penyelesaian pekerjaan.

9) Dan penyelesaian perselisihan

Mencantumkan panitera pengadilan yang berwenang untuk memeriksanya.

Demikianlah Point-point penting yang menjadi dasar perjanjian kerjasama antar perusahaan dalam hal pemanfaatan tenaga ahli, pengembangan klausul lain bisa dilakukan semisal tingkat resiko dari pekerjaan yang tinggi sehingga diperlukan klausul khusus yang

mengatur tentang asuransi terhadap resiko pekerjaan.

3. Bentuk pertanggungjawaban tenaga ahli terhadap perusahaan principal, perusahaan user dan owner

Bertanggung jawab dalam sebuah hubungan berarti bersedia menanggung akibat atau resiko yang diakibatkan dari hubungan tersebut. Akibat atau resiko yang ditimbulkan berupa :

Reward

Adalah akibat yang harus ditanggung oleh seseorang karena keberhasilannya dalam sebuah tugas atau penghargaan atas jasa yang diberikan kepada seseorang.

Punishment

Adalah akibat yang harus ditanggung oleh seseorang karena kegagalan dalam sebuah tugas atau sanksi yang diberikan kepada seseorang.

Antara *reward* dan *punishment* bisa terjadi kapanpun dan dimanapun, termasuk dalam hubungan kerjasama antar perusahaan jasa ini dapat dipastikan peluang terjadinya *reward* dan *punishment* besar kemungkinannya.

Dalam hubungan kerjasama antar perusahaan ini karena mencakup banyak dimensi maka bentuk pertanggung jawaban dapat dikaji menjadi beberapa bentuk antara lain:

a. Pertanggungjawaban secara Hukum

Dasar dari pertanggungjawaban kerja adalah hubungan hukum. Dimana hubungan hukum yang terjadi akibat dari perbuatan hukum yang dilakukan oleh para pihak. Kualitas pertanggungjawabannya diukur dari perjanjian yang telah disepakati para pihak. Karena suatu perjanjian menurut :

Pasal 1338 ayat (1) KUH perdata:

"Semua kontrak yang dibuat secara sah berlaku sebagai undang-undang bagi yang membuatnya".

Dari perjanjian kerjasama yang telah dibuat dapat diketahui hak dan kewajiban para pihak serta tanggung jawab masing-masing. Bila dilihat dari bentuk perjanjiannya intinya adalah perjanjian peminjaman tenaga ahli terhadap perusahaan lain. Untuk itu bukan saja meliputi hubungan antar perusahaan saja sehingga bentuk pertanggungjawaban hanya dibebankan antar perusahaan saja melainkan ada objek perjanjian yaitu tenaga ahli yang juga bisa melakukan perbuatan hukum maka dapat juga untuk dimintakan pertanggungjawaban. Untuk pertanggungjawaban tenaga ahli akan di bahas pada sub bab berikutnya.

Pada sub bab ini dibahas bentuk pertanggung jawaban para pihak adalah perusahaan yang mengikatkan diri dalam perjanjian peminjaman tenaga ahli. Klausul-klausul pada perjanjian peminjaman memuat hak dan kewajiban para pihak, macetnya salah satu pihak dalam melaksanakan perjanjian tersebut akan berakibat pada sejumlah kerugian yang harus ditanggung oleh perusahaan pemakai jasa tenaga ahli yaitu berakibat pada molornya jangka waktu penyelesaian suatu pekerjaan. Bisa jadi perusahaan pemakai tersebut terkena pinalti atau denda akibat mundurnya waktu penyerahan proyek pada pemilik proyek.

Sehingga dalam hubungan kerjasama ini masing-masing pihak mempunyai kewajiban dan hak yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab karena apabila hal tersebut tidak dipenuhi akan mempengaruhi tercapainya tujuan perjanjian.

Dalam pandangan akademisi hukum¹³² Ilmu Ekonomi merupakan suatu alat yang kuat dan tepat (*a powerful tool*) untuk menganalisis permasalahan-permasalahan hukum yang terjadi di

¹³² Richards A. Posner, *Economic Analysis of Law*, Third Edition, Little, Brown and Company, 1986.

lingkungan kita. Namun pendekatan analisis ekonomi ini terhadap hukum di Indonesia belum berkembang, kecuali pemikiran-pemikiran atau dasar-dasar Ilmu Ekonomi dalam membentuk ketentuan-ketentuan dalam hukum perusahaan.¹³³

Sementara itu, banyak kritik dan gugatan dari pelaku-pelaku ekonomi, baik asing maupun nasional terhadap kelengkapan serta lembaga hukum ekonomi dan bisnis di Indonesia. Hukum ekonomi dianggap tidak mampu mengimbangi gerak laju dunia bisnis yang semakin maju dan kompleks, sedangkan pranata hukum selalu tertinggal oleh kepesatan langkah ekonomi.¹³⁴

Berbagai perubahan di atas memunculkan beberapa pertanyaan mendasar yaitu sejauhmana perubahan kepemilikan mempengaruhi struktur organisasi, mekanisme pengawasan dan pengambilan keputusan strategis suatu korporasi masalah klasik bagi perusahaan yang telah *go public* adalah terabaikannya investor kecil atau minoritas.¹³⁵

133 Normin Pakpahan Introduction to The New Company Law of Indonesia LPHEI, 1996.

134 Sunaryati Hartono Politik, Hukum Menuju Satu Sistem Hukum Nasional Alumni Bandung 1991, Hal.30.

135 Margaret Price, Manager Keeps, A Visilant Eye Pensons and Invesement, 1996, Vol. 24, Hal. 16

Persaingan yang sehat merupakan sarana terciptanya daya saing perekonomian melalui peningkatan efisiensi, produktivitas serta mutu pelayanan pada masyarakat. Untuk itu kepada para pelaku ekonomi dituntut untuk bertindak dalam batas-batas perilaku bisnis yang dituangkan dalam peraturan perundang-undangan sebagai perwujudan dari nilai moral. Dengan demikian keberhasilan dalam kegiatan bisnis harus tetap dilandasi oleh prinsip-prinsip etika.¹³⁶

Pendekatan utama terhadap struktur pasar tersebut ditekankan pada mekanisme perilaku pasar (*market behaviour*). Perilaku pasar dapat merupakan kajian mengenai prinsip-prinsip moral yang dipegang dalam dunia usaha yang bersumber pada aturan-aturan moral agar pelaku bisnis di dalam menjalankan usahanya menghargai nilai-nilai etika yang bersifat universal dalam masyarakat.¹³⁷

Ukuran yang dipakai terhadap perilaku pasar ini adalah akibat yang ditimbulkan terhadap pesaing bisnis lainnya, yaitu

136 A SonyKeraf, *Etika Bisnis Membangun Citra Bisnis sebagai Profesi Luhur Cetakan II* Kanisus, Yogyakarta, 1992, Hal. 63.

137 Normin S. Pakpahan *Hukum Persaingan : Suatu Tinjauan Konseptual*, Jurnal Hukum Bisnis, 1997, Vol. 1.

merugikan hak serta kepentingan pihak lain. Dalam konteks ini hukum bukanlah hanya bangunan peraturan, melainkan bangunan ide, kultur dan cita-cita sehingga hukum modern tidak dapat dilihat hanya sebagai *rule of law* akan tetapi juga harus dilihat sebagai *rule of morality*.¹³⁸

Perilaku bisnis menyangkut nilai-nilai moral pelaku bisnis yaitu hati nurani pelaku bisnis yang membedakan etika yang baik dan yang buruk, serta menetapkan nilai-nilai moral yang patut dianut.¹³⁹ Untuk mencapai sasaran pembangunan industri dilakukan pembangunan kawasan industri yang berwawasan lingkungan.¹⁴⁰ Berbagai pihak berkepentingan terhadap suatu perusahaan dapat dibagi menjadi dua kelompok yaitu kelompok dalam dan kelompok luar perusahaan. Kelompok dalam adalah orang atau kelompok yang merupakan pemegang saham atau karyawan perusahaan. Kelompok luar adalah semua orang atau kelompok lain yang terkena dampak tindak-tanduk perusahaan. Kelompok luar ini yang sangat besar dan seringkali tidak menentu

138 Satjipto Rahardjo, "Liberalisme, Kapitalisme dan Hukum Indonesia", Kompas 16 Januari 1995.

139 BN. Kuncoro Jokti, Peraturan Perundang-Undangan Perindustri dan Perdagangan, Makalah, Jakarta, 20 Mei 1993, Hal. 28.

140 Keputusan Presiden No. 53 Tahun 1989 tentang Pembangunan Kawasan Industri yang Berwawasan Lingkungan.

bentuknya mengharapkan perusahaan menyesuaikan keingingan kelompok tersebut.¹⁴¹

Kelembagaan *law and order* (penegakan peraturan dan hukum) menyangkut peraturan perundangan yang mengatur hubungan antar pelaku ekonomi dan lembaga (*institusi*) yang menjadi tempat interaksi para pelaku ekonomi, peraturan perundang-undangan berperan penting dalam menegakkan aturan-aturan dasar. Interaksi pelaku ekonomi yang efektif transparan dan adil, aturan-aturan permainan perlu ditegakkan untuk menumbuhkan iklim yang mengairahkan kegiatan produktif dunia usaha dan menyuburkan kreatifitas dan partisipasi masyarakat selain itu pemerintah melalui pengembangan etika bisnis yang sehat berkewajiban melindungi masyarakat dari pelaku bisnis yang dapat merugikan.

Terdapat kesan bahwa proses perkembangan ilmu dan teknologi seolah-olah kebal terhadap tuntutan etis¹⁴² dan memang benar. Memperhatikan segi-segi etis tidak, menjadi tugas ilmu

141 J.S. Bracher dan A.J. Kinichi, *Strategic Management Plant Clasings dan Social Responsibility an Integrative Process Model Employee Responsibilities and Right Journal* 1 No. 3, 1988, Hal. 201.

142 J.K. Steiglader "The Problem of Applied Ethics Dalam D. Mieth and J. Pohier, *Etics in The Natural Sciences (Concilum)* Edin Burght and T. Clark Ltd, 1989, Hal. 79.

pengetahuan sendiri melainkan tugas manusia dibalik ilmu dan teknologi.

Menurut *Fuller*, ada delapan nilai-nilai yang harus diwujudkan oleh hukum. Kedelapan nilai-nilai tersebut yang dinamakan delapan prinsip legalitas adalah :

1. Harus ada peraturan-peraturan terlebih dahulu, hal ini berarti bahwa tidak ada tempat bagi keputusan-keputusan secara ad-hoc atau tindakan-tindakan yang bersifat arbiter.
2. Peraturan-peraturan itu harus diumumkan secara layak.
3. Peraturan-peraturan itu tidak boleh berlalu surut.
4. Perumusan peraturan-peraturan itu harus jelas dan terperinci : ia harus dapat di mengerti oleh rakyat.
5. Hukum tidak boleh meminta dijalankan hal-hal yang tidak mungkin.
6. Di antara sesama peraturan tidak boleh terdapat pertentangan satu sama lain.
7. Peraturan-peraturan harus tetap, tidak boleh sering diubah-ubah.

pengembangan, dan regulasi. Sedangkan dalam faktor kepemilikan eksekutif yang merupakan faktor dimana para eksekutif juga turut serta menanamkan modalnya ke perusahaan sangat mempengaruhi penentuan kompensasi, baik kompensasi eksekutif maupun kompensasi kepada para pelaksana operasional.

Perumusan strategi kompensasi yang didasarkan pada faktor-faktor tersebut selanjutnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan yang diukur dari pertumbuhan penjualan (*sales*) pertumbuhan *assets*, pertumbuhan dan stabilitas *return on asset* (ROA); dan *return on equity* (ROE).

Sesuai dengan *agency theory*, maka masing-masing pihak (manajemen dan pemilik) akan meningkat kemakmurannya. Jika kinerja perusahaan meningkat empat faktor (*governance, contingencies, kebijakan dan kepemilikan eksekutif*) tersebut digunakan sebagai dasar untuk perumusan strategi kompensasi; dan teori agensi digunakan untuk menentukan kebijakan kompensasi berdasar negosiasi antara manajemen dan pemilik.

dan melancarkan proses interaksi pergaulan masyarakat.

Hanya dengan mentaati suatu sistem-sistem aturan maka sistem integrasi secara efektif perlu empat masalah diselesaikan lebih dahulu. Masalah-masalah tersebut adalah :

1. Masalah legitimasi yang menjadi dasar penataan pada aturan-aturan.
2. Masalah interpretasi yang menyangkut penetapan hak-hak dan kewajiban subyek melalui proses penerapan aturan-aturan tertentu.
3. Masalah sanksi yaitu apa sanksinya apabila seorang subyek mentaati atau mengingkari suatu aturan tertentu dan siapa yang harus menerapkan sanksi tersebut.
4. Masalah-masalah yurisdiksi, yaitu siapa yang berwenang menegakkan norma hukum, perbuatan-perbuatan apa saja yang akan diatur oleh norma tertentu.

2) Fungsi hukum dalam masyarakat

Fungsi hukum sebagai sarana pengendalian sosial proses. Mekanisme

pengendalian sosial ini berupa suatu proses yang telah direncanakan lebih dahulu dan bertujuan untuk menganjurkan, menjawab, menyuruh, atau bahkan memaksa anggota-anggota masyarakat. Agar supaya mematuhi norma hukum dan tertib hukum yang sedang berlaku¹⁴⁵ pengendalian sosial dibedakan menjadi pengendalian yang bersifat preventif, dan pengendalian sosial yang bersifat represif bahkan ada pengendalian sosial yang bersifat preventif represif.

Pengendalian sosial yang bersifat preventif berupa pencegahan terhadap gangguan pada keseimbangan antara stabilitas dan fleksibilitas masyarakat. Pengendalian yang bersifat represif bertujuan untuk mengembalikan keseimbangan yang mengalami gangguan.

3) Fungsi hukum sebagai sarana untuk melakukan sosial engineering

Huntington Cairns mengemukakan pendapatnya bahwa ilmu pengetahuan hukum modern sebenarnya merupakan ilmu terapan (*applied science*), jadi merupakan suatu

¹⁴⁵ Soerjono Soekanto, *Beberapa Permasalahan Dalam Kerangka Pembangunan Di Indonesia*, Yayasan Penerbit Universitas Indonesia, Jakarta, 1975.

teknologi berdasarkan kegiatannya penemuan-penemuan dari ilmu pengetahuan murni (*pure science*) dan dalam hal ini ilmu pengetahuan hukum sebagai suatu *socie technique* harus mampu membuat dan menerapkan peraturan-peraturan hukum yang diperlukan guna mencapai tujuan-tujuan sosial yang diharapkan.

Konsepsi operasional dari *social engineering* dengan menggunakan hukum sebagai sarana sebenarnya didasarkan pada dua konsepsi lain yaitu konsepsi tentang ramalan dari akibat-akibat yang dikemukakan oleh Lundberg dan Lonsing dan konsepsi Hans Kelsen mengenai aspek rangkap dari peraturan hukum.

Pendapat Lundberg dan Lonsing mengenai *Prediction of Consequences* (ramalan dari akibat-akibat yang terjadi), bahwa setiap aturan hukum yang menimbulkan perubahan sosial, memberikan dorongan pada tingkah laku dari para pemegang peran, tingkah laku dari setiap individu mewujudkan suatu fungsi

di dalam bidang dimana individu itu bertingkah laku.¹⁴⁶

Dengan mengutip Podgorechki, Schuyt mengemukakan adanya empat asas yang merupakan keharusan untuk dilakukan di dalam rangka *social engineering* yaitu :

1. Penggambaran yang baik dari situasi yang dihadapi.
2. Analisa dari penilaian kita dan menyusunnya dalam suatu tata jenjang dari nilai-nilai itu (apakah yang ditempuh tidak akan menimbulkan akibat sampingan yang akan memperburuk keadaan).
3. Verifikasi dari hipotesa-hipotesa. (apakah cara yang telah dipilih benar-benar akan membawa kepada tujuan).
4. Pengukuran terhadap efek dari undang-undang yang berlaku.

Hukum sebagai pengatur pembangunan, maka *social engineering* itu hanya merupakan bagian saja dari padanya, yaitu bagian yang bersifat teknis operasional.

Hukum sebagai pengatur pembangunan akan harus memperhatikan hubungan dari interaksi

¹⁴⁶ Robert B. Seidman, *Law and Development : A General Model Dalam Law and Society Review*, Jilid VII, February, 1972, Hal. 311.

antara hukum dan kelembagaan lainnya di dalam masyarakat. Hukum dari masyarakat telah menggeser aksentuasi, dalam perusahaan hukum selama ini yang di maksud dengan pergeseran dalam aksentuasi adalah bahwa studi hukum itu tidak lagi semata-mata tertuju pada hukum sebagai preskripsi, yang berarti mempelajari peraturan-peraturan melainkan Ia ingin mendeskripsikan secara lengkap dan terurai mengenai segala seluk beluk yang berhubungan dengan hukum dan bekerjanya hukum di dalam masyarakat.

4) *Fungsi hukum dalam kegiatan ekonomi*

Peranan yang strategis hukum dalam interaksinya dengan kegiatan ekonomi adalah terletak pada fungsi yang diperankan oleh hukum di tengah-tengah masyarakat. Hukum di samping berfungsi sebagai sarana pengendalian sosial (*social control*) dalam artian untuk menciptakan keteraturan, ketertiban dan kedamaian dalam masyarakat, juga berfungsi sebagai sarana untuk memperlancar proses interaksi, sosial (*law as facilitation of human interaction*) dan untuk merubah masyarakat.

Menurut Lawrence M. Friedman, fungsi hukum meliputi pengawasan/pengendalian sosial (*social control*) penyelesaian sengketa (*dispute settlement*) dan rekayasa sosial (*social engineering*).

Menurut Mochtar Kusumaatmaja,¹⁴⁷ hukum berfungsi sebagai sarana untuk merekayasa masyarakat, yaitu sarana pembangunan masyarakat. Hal ini didasarkan pada anggapan bahwa adanya ketertiban dalam pembangunan merupakan suatu yang dianggap penting dan sangat diperlukan.

Disamping itu hukum, sebagai tata kaidah yang dapat berfungsi untuk menyalurkan arah-arah kegiatan warga masyarakat ketujuan yang dikehendaki. Satjipto Rahardjo berpendirian bahwa fungsi yang dijalankan oleh hukum dalam masyarakat, selalu berdampingan antara fungsi hukum sebagai sarana pengendalian sosial dan fungsi, hukum untuk melakukan *social engineering*.

¹⁴⁷ Mochtar Kusumaatmaja, bertolak dari bahan aliran sociological jurisprudence mengetengahkan suatu konsep roscoe pound tentang perlunya menfungsikan law as tool of social engineering, yaitu hukum sebagai sarana untuk merekayasa masyarakat menurut skenario kebijakan pemerintah, Soetandyo : *Dinamika Sosial Politik Dalam Perkembangan Hukum di Indonesia*, PT. Raja Grafindo Persada, 1995, Hal. 231.

Fungsi hukum dilihat sebagai sarana pengendalian sosial, maka kita akan melihat hukum berfungsi menjalankan tugas untuk mempertahankan suatu tertib atau pola kehidupan yang telah ada. Hukum di sini sekedar menjaga agar setiap orang menjalankan perannya sebagaimana telah ditentukan sebagaimana diharapkan dari padanya. Peran apa yang harus Ia jalankan sangat ditentukan oleh sistem sosial yang berlaku. Apabila setiap anggota masyarakat disitu menjalankan perannya sebagaimana ditentukan oleh sistem sosial itu, masyarakat akan berjalan dengan baik.¹⁴⁸

Dapat juga *social engineering* lebih bersifat dinamis hukum dipergunakan sebagai sarana melakukan perubahan-perubahan di dalam masyarakat. Dalam hal ini hukum tidak hanya meneguhkan pola-pola yang memang telah

¹⁴⁸ Ronny Hanitijo Soemitro, mekanisme fungsi hukum sebagai pengendalian sosial dapat diklasifikasikan ke dalam 3 (tiga) kategori yaitu (1) Bersifat fisik (*coercive power*) dengan mempergunakan kekerasan (senjata) akibatnya terasa pada jasmani seseorang dan biasanya dilakukan di negara-negara yang sedang bergolak. Tujuannya agar anggota masyarakat takut dan mengalah. (2) Bersifat kebendaan (*utilitarian power*), melalui benda-benda atau jasa, dilakukan pada masyarakat yang sudah menghargai faktor-faktor material serta sudah mengakui perlunya imbalan yang sesuai terhadap daya kreasi dari anggota-anggota masyarakatnya dan biasanya terdapat pada masyarakat yang secara ekonomi kuat. Tujuannya agar sebanyak mungkin anggota-anggota masyarakat mematuhi norma-norma yang berlaku. (3) Bersifat simbolis (*social power*) mengutamakan proses pemberian teladan dalam bentuk norma-norma yang diabstraksikan dari tingkah laku bagian besar anggota masyarakat tujuannya untuk mengutamakan anggota masyarakat (Ronny Hanitijo Soemitro, Lembaran Hukum dan Masyarakat Majalah Masalah-Masalah Hukum Fakultas Hukum UNDIP No. 6 -- 1992 Tahun XXII : Hal. 26.

8. Harus terdapat kesesuaian antara tindakan-tindakan para pejabat hukum dan peraturan-peraturan yang telah dibuat.

Seperti juga Fuller, maka Schut berpendapat juga bahwa hukum itu mengandung nilai-nilai yang instrinsik, sehingga hukum itu dapat disebut sebagai suatu sistem nilai-nilai yang instrinsik. Kehidupan hukum suatu bangsa ditentukan oleh pandangan Gestaltnya (*Gestalt Visie*) mengenai hukum dan ini bertolak dari nilai-nilai yang dipandanginya intrinsik ada pada hukum, apa yang nantinya harus diwujudkan sebagai hukum di dalam masyarakat yang bersangkutan tergantung dari titik tolak pandangannya mengenai apa saja yang termasuk dalam nilai-nilai itu. Di dalam pembicaraan mengenai hukum maka nilai-nilai tersebut berkembang menjadi hubungan antara hukum dan moral.

Hukum adalah merupakan sebuah konsep¹⁴³ dan menurut Soetandyo Wignyosoebroto tidak ada yang tunggal mengenai apa yang disebut hukum itu menurut pendapatnya dalam sejarah pengkajian

143 Abdurachman, Tebaran Pemikiran tentang Studi Hukum dan Masyarakat, PT. Media Sarana Jakarta, 1987.

hukum terdapat sekurang-kurangnya tiga konsep hukum yang pernah dikemukakan orang ialah :

1. Hukum sebagai asas moralitas atau asas keadilan yang bernilai universal dan menjadi bagian intern sistem hukum alam.
2. Hukum sebagai kaidah-kaidah dan positif yang berlaku pada suatu waktu dan tempat tertentu, dan terbit sebagai produk eksplisit suatu sumber kekuasaan politik yang berlegimitasi.
3. Hukum sebagai institusi sosial yang riil dan fungsional di dalam sistem kehidupan bermasyarakat, baik dalam proses-proses pemulihan ketertiban dan penyelesaian sengketa maupun dalam proses pengarahan dan pembentukan pola-pola perilaku yang baru.¹⁴⁴

1) Pendekatan fungsional terhadap hukum

Talcott Parsons menganggap hukum sebagai suatu sarana pengendalian sosial. Menurut *Parson* fungsi utama dari suatu sistem hukum adalah melakukan fungsi integratif yaitu mengurangi konflik-konflik

¹⁴⁴ Soetandyo Wignyosoebroto, dari *Hukum Kolonial Hukum Nasional*, Rajawali, Jakarta, 1980, Hal. 2.

ada di dalam masyarakat, melainkan Ia berusaha untuk menciptakan hal-hal atau hubungan-hubungan baru, perubahan ini hendak dicapai dengan cara memanipulasi keputusan-keputusan yang akan diambil oleh individu-individu dan mengarahkannya kepada tujuan yang dikehendaki manipulasi ini dapat digunakan dengan berbagai macam cara misalnya dengan memberikan ancaman pidana, insentif dan sebagainya.¹⁴⁹

Penggunaan hukum untuk melakukan perubahan dalam masyarakat berhubungan erat dengan konsep penyelenggaraan kehidupan sosial ekonomi suatu masyarakat. Dimana peranan hukum menjadi lebih penting terlebih dengan adanya konsep perkembangan masyarakat yang didasarkan pada perencanaan. Dalam keadaan yang demikian ini pembentukan hukumnya, justru hukum mendahului pelaksanaan pembangunan di ekonomi peran hukum di sini, diharapkan berfungsi.

1. Sebagai sarana penunjang perkembangan modernisasi.

¹⁴⁹ Satjipto Rahardjo, Pemanfaatan Ilmu-Ilmu Sosial Bagi Pengembangan Ilmu Hukum Alumni Bandung 1977, Hal. 145.

2. Hukum sebagai pemberi patokan dan pengarahan serta perencanaan dalam pembangunan ekonomi.

George Gurvitch mengatakan bahwa hukum adalah rekayasa untuk mengemudikan suatu mekanisme sosial yang rumit di bidang ekonomi tetapi hukum bukan semata-mata alat rekayasa.

Di sini hukum sebagai alat pemula/pelopor untuk melakukan perubahan (pembaharuan) masyarakat guna mengatur dan menata perekonomian masyarakat atau dengan kata lain hukum dapat berperan awal guna mempercepat proses relasi di bidang ekonomi. Pembangunan ekonomi hanya terlaksana dengan baik apabila dilaksanakan atas dasar suatu tertib hukum yang memungkinkan dan dapat mengamankan pelaksanaannya. Kemudian dari peraturan hukum di maksud diharapkan memberikan dampak yang bersifat positif guna mempercepat laju pertumbuhan ekonomi.

b. Pertanggungjawaban Kerja

Dasar dari pertanggungjawaban kerja adalah hubungan kerja. Hubungan kerja disini adalah hubungan antara tenaga ahli dengan

perusahaan yang mempekerjakannya. Meskipun tenaga ahli tersebut ditugaskan untuk membantu penyelesaian pekerjaan milik perusahaan jasa lain namun tenaga ahli tersebut masih memiliki hubungan dengan perusahaan asal dimana tenaga ahli tersebut bekerja.

Selama ditugaskan pada pekerjaan milik perusahaan lain tenaga ahli memiliki tanggung jawab untuk menjaga nama baik perusahaan dan memiliki integritas penuh dengan segala konsekuensinya sebab hal tersebut telah dibicarakan sebelumnya pada proses kesepakatan.

Apabila terjadi permasalahan dilapangan dan pihak pengguna tenaga ahli merasa dirugikan sesuai dengan prosedur perusahaan pemilik tenaga ahli akan diberikan laporan disamping perusahaan tersebut juga telah melaksanakan fungsi pengawasannya. Jika memang benar kesalahan yang terjadi akibat dari tenaga ahli tersebut secara prinsip tanggung jawab ada pada perusahaan pemilik tenaga ahli sedangkan tanggung jawab tenaga ahli tersebut adalah tanggung jawab kerja mengingat tenaga ahli tersebut memiliki hubungan utama dengan perusahaan pemilik adalah hubungan kerja.

Bentuk pertanggung jawaban kerja bisa berupa:

1. Denda atau ganti kerugian yang besarnya ditentukan bersama-sama.
2. Penundaan kenaikan gaji dan pangkat golongan dalam perusahaan secara berkala.

c. Pertanggung Jawaban Profesional

Dasar dari pertanggung jawaban secara profesional adalah hubungan profesional. Dimana hubungan profesional ini terjadi antara tenaga ahli dengan perusahaan yang menggunakan jasa keahliannya. Karena keahlian seseorang hanya bisa diukur oleh orang yang bisa akan keahlian itu maka ada lembaga profesional yang independen yang berfungsi sebagai lembaga yang mampu untuk melakukan pengujian terhadap tingkat profesionalitas dari seorang tenaga ahli.

Sesuai dengan kriteria yang dimintakan pada perjanjian kerjasama antar perusahaan mengenai tenaga ahli yang dibutuhkan yang berarti tenaga ahli tersebut harus bekerja dengan kewenangan yang diberikan kepadanya. Dalam hal terjadi kesalahan yang diakibatkan oleh keputusan atau perilaku dari tenaga ahli

tersebut, tenaga ahli tersebut harus mempertanggung jawabkannya secara profesional. Perusahaan dapat meminta bantuan dari lembaga profesional yang sesuai dengan profesi dari tenaga ahli tersebut untuk melakukan pemeriksaan misalnya : jika tenaga ahli tersebut seorang Insinyur lembaga profesionalnya Persatuan Insinyur Indonesia (PII), jika seorang dokter lembaga profesionalnya Ikatan Dokter Indonesia (IDI) dan kalau seorang Advokad lembaga Profesionalnya Ikatan Advokad indonesia (Ikadin) dan sebagainya.

Bentuk pertanggungjawaban secara profesional antara lain:

1. Pencabutan ijin bekerja untuk sementara waktu.
2. Pemecatan dari organisasi profesional dimana tenaga ahli tersebut bernaung.

d. Pertanggungungan Jawab Secara Etika

Etika bersangkutan-paut dengan kesadaran bertindak. Bertindak atau bekerja secara sadar berarti menyadari motif atau sebab dan akibat tindakan yang bersangkutan. Sadar meliputi sadar dan bebas (memilih) dan sadar tetapi tidak bebas memilih. Dalam menentukan pilihan

seseorang memerlukan pegangan diantaranya adalah Pegangan Etik. Ethic adalah "a body of moral principle or values". Kata sifatnya ethical. Dari definisi diatas dapat dijabarkan bahwa Ethics adalah¹⁵⁰:

- a. a system of moral principles.
- b. The rules of conduct, misalnya Etika Kedokteran, dan
- c. Etika, yang membahas soal rightness dan wrongness suatu tindakan, dan goodness dan badness motif dan akibatnya.

Definisi lain kata Ethos berarti:

*The fundamental character or spirit of a culture; the underlying sentiment that informs the beliefs, customs, or practices of a group or society*¹⁵¹.

Bentuk pertanggungjawaban secara etika adalah bentuk pertanggung jawaban secara pribadi atas tindakan yang dilakukannya selaku tenaga ahli. Oleh karenanya sanksi bersumber dari diri sendiri (sanksi otonom) dan ditimpakan kepada diri sendiri atas perbuatan yang sama. Sanksi otonom diwujudkan dalam bentuk:

¹⁵⁰ Op Cit, Taliziduhu, hal 185

¹⁵¹ Op Cit, Taliziduhu, hal 181

- a. Rasa penyesalan
- b. Rasa malu
- c. Rasa bersalah
- d. Pengakuan bersalah
- e. Tekad untuk mengundurkan diri
- f. Menghukum diri sendiri
- g. Menggantung diri atau harakiri

Latar belakang melaksanakan sanksi untuk diri sendiri antara lain:

1. Pengangkatan sebagai tenaga ahli bukanlah paksaan atau sepihak, melainkan dengan kesediaan pribadi bahkan mungkin atas permintaan (ambisi) yang bersangkutan sendiri, Ia mengambil keputusan bebas (free will) untuk menerima atau menolak penugasan tersebut. Untuk itu tenaga ahli memiliki komitmen etik dan moral terhadap diri sendiri.
2. Tenaga ahli tersebut dianggap sudah memperhitungkan untung-rugi dan akibat keputusan untuk menerima tugas tersebut beserta konsekuensi-konsekuensi terhadap kehidupan pribadi dan keluarganya.
3. Tenaga ahli tersebut diwajibkan melakukan tugas jabatan dengan kesadaran etiknya

untuk mencapai tujuan tertentu dan untuk itu kepadanya diberikan kewenangan mengambil keputusan sekaligus dengan modal, sarana, dan aturan mainnya. Ia sadar tujuan dari tugasnya: melayani masyarakat atau konsumen dengan sebaik-baiknya.

4. Tenaga ahli tersebut dituntut pertanggungjawaban atas penggunaan kewenangan tersebut. Oleh dan melalui kesadaran etiknya, ia tidak hanya bertanggungjawab kepada atasannya (pemberi wewenang formal) tetapi juga kepada masyarakat atau konsumen.

5. Sebagai imbalan kepadanya diberikan (ia berhak atas) reward jika berhasil, dan punishment jika gagal menjalankan tugasnya.

6. Setiap reward atau punishment mempunyai nilai. Sekarang nilai tekad untuk mengundurkan diri berdasarkan kesadaran bahwa yang bersangkutan gagal menjalankan tugas atau nilai tekad untuk bertahan. Persoalannya adalah, dalam hal apakah tenaga ahli disebut atau menyebut dirinya

gagal melakukan tugas kewajiban sehingga ia layak menghukum dirinya sendiri.

Untuk itu perlu dikaji lebih mendalam dalam melaksanakan tugasnya. Tenaga ahli tersebut bekerja dan berhasil (sukses, efisien, efektif, menang, unggul, dan ungkapan lainnya), ini sudah sewajarnya, lebih-lebih jika ia bekerja bersama orang lain dan dilengkapi dengan sarana serta prasarana yang memadai. Lagi pula untuk itu yang bersangkutan telah menerima reward-nya, baik finansial maupun sosial.

Bagaimana jika seseorang telah bekerja dengan baik dan berhasil tetapi ia tidak menerima suatu rewardpun. Untuk itu berdasar kesadaran etik ia harus rela dan menganggap itu dari sudut etik, wajar. Sebaliknya, jika ia berhasil tetapi ia mendapat punishment, itulah pengorbanan sementara jika ia gagal tetapi mendapat reward, korupsi adanya atau juga dapat diidentifikasi sebagai reward, kosong.

BAB IV

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan analisa terhadap pokok permasalahan yang telah diuraikan pada bab sebelumnya, dikemukakan kesimpulan sebagai berikut :

1. Pola kerjasama antar perusahaan ini pada era sekarang menjadi salah satu alternatif manakala kebutuhan akan sumber daya manusia namun dengan pertimbangan manajemen untuk pembinaan sumberdaya manusia jangka panjang, pilihan dengan mengadakan kerjasama inilah menjadi alasan diadakannya kerjasama antar perusahaan jasa.

Berbagai macam pola kerjasama yang ada pada prinsipnya untuk mencari bentuk yang paling sesuai dengan kebutuhan para pihak terutama kebutuhan dari perusahaan user sebagai pengguna tenaga ahli untuk kurun waktu tertentu dan atau pekerjaan tertentu,

2. Hubungan hukum pada kerjasama antar perusahaan ini terjadi karena perjanjian. Perjanjian kerjasama ini merupakan sebuah peristiwa hukum yang timbul antara perusahaan pemilik tenaga ahli (*principal*) dengan

perusahaan pengguna tenaga ahli (*user*), dengan demikian perjanjian tersebut menimbulkan perikatan antara para pihak yang membuatnya.

Dasar dari hubungan hukum adalah bentuk perjanjian kerjasama secara tertulis, yang didalamnya memuat klausul-klausul yang mengatur hak dan kewajiban para pihak. Termasuk didalamnya memperhatikan kaidah-kaidah hukum ketenagakerjaan, mengingat objek dari perjanjian tersebut adalah tenaga ahli yang bekerja dalam perusahaan.

3. Bentuk-bentuk pertanggungjawaban dari tenaga ahli adalah bentuk upaya dalam mempertanggungjawabkan seluruh kegiatan pekerjaan kepada pihak dimana terjadi perikatan oleh perusahaan principal, perusahaan user dan perusahaan pemilik pekerjaan. Pertanggungjawaban tenaga ahli yang bersangkutan terbatas pada hubungan hukum dengan terjadi meliputi pertanggungjawaban secara hukum, pertanggungjawaban kerja, pertanggungjawaban profesional dan pertanggungjawaban secara etika.

B. Saran

Gelombang globalisasi ekonomi dewasa ini semakin mengkrystal dengan terbentuknya blok-blok perdagangan akibat AFTA, GATT, APEC, WTO dsb, telah menciptakan

tantangan bisnis yang semakin besar yaitu dengan kompetisi (*competition*) yang semakin tinggi, Teknologi (*Technology*) yang semakin canggih, peraturan perundangan (*legislation*) yang semakin ketat serta pelanggan (*customer*) yang semakin berpengetahuan.

Tantangan ini menghadapkan para pelaku bisnis maupun produsen melakukan perubahan dan perbaikan di semua bidang diantaranya :

1. Kondisi makro politik untuk membuat iklim usaha kondusif sehingga memberikan rangsangan pada investasi baik asing maupun lokal.
2. Penyempurnaan berbagai peraturan perundangan khususnya peraturan ketenagakerjaan yang sampai saat ini kurang memberikan kepastian terhadap pelaku usaha.
3. Pembinaan terhadap lembaga-lembaga profesional dan lembaga-lembaga birokrasi pemerintah untuk lebih dapat memberikan pelayanan secara profesional pula.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulrachman, Drs ek, *Ensiklopedia Ekonomi Keuangan Perdagangan*, Pradnya Paramita, Jakarta, 1991
- Abimanyu Anggito, Dr, MSc, Harsono, Dr, MSc, dkk, *Pembangunan ekonomi dan pemberdayaan rakyat*, PAU-SE UGM, BPFE Yogyakarta, 1999
- Abubakar Hadi Drs, *Pola Kearsipan Modern-Sistem Kartu Kendali*, Djambatan, Jakarta, 1996
- Amirizal, SH, Mhum, *Hukum Bisnis Risalah Teori dan Praktek*, Djambatan, 1999
- Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian*, Bina aksara, Jakarta 1983
- Amsyah Zulkifli, Drs, MLS, *Manajemen Kearsipan*, Gramedia Pustaka Utama PT, , Jakarta, 1996
- Badruzaman, Mariam Darus, *Kerangka Dasar Hukum Perjanjian (Kontrak) di dalam Hukum Kontrak di Indonesia, seri dasar hukum ekonomi (Jakarta ellips, 1998)*
- Bernard Hutagalung, *Dimensi Pola Kerjasama dan Kontrak Franchise*, Jakarta Business News tanggal 24 September 1991
- Bennison, Malcolm, *Buku pegangan-Merencanakan Tenaga Kerja Perusahaan*, Pustaka Binaman Pressindo PT, 1985
- Burton, Richard Simatupang, *Aspek Hukum Dalam Bisnis*, Rineka Cipta Jakarta, 1996
- B. Van Der Meer, Ec, Drs, J.T.C. Simorangkir, SH, *Skets Ekonomi Perusahaan*, Pradnya Paramita, Jakarta 1975

- Drucker, Peter F., *The New Realities-Realita-Realita Baru*, PT. Elexmedia Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta, 1997
- Emerson Joni, *Aspek-aspek Hukum perusahaan jasa penilai-Appraisal Company*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2000
- Faulkner, David & Gerry Johnson, *Strategi Manajemen-The Challenge of Strategic Manajemen*, PT. Elexmedia Komputindo Kelompok Gramedia, Jakarta, 1992
- Fletcher Keith L, B.A, LL.M, PH.D., *The Law of Partnership in Australia and New Sealand*, fifth edition, The Law Book Company, 1987
- Fuady Munir, SH, MH, LLM, *Hukum Kontrak (dari sudut pandang Hukum Bisnis)*, Citra Adutya Bakti, Bandung, 1999
- _____, *Pembiayaan perusahaan masa kini (tinjauan hukum bisnis)*, Citra Aditya Bakti PT. Bandung 1997
- Hafsah, Muhamad Jafar, *Kemitraan Usaha, Konsepsi dan Strategi*, pustaka sinar Harapan, Jakarta 1999
- Hanitijo Soemitro, Ronny, *Metodologi Penelitian Hukum Dan Jurimetri*, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1990
- Hartono, Soenaryati, *Penelitian Hukum Di Indonesia Pada Akhir Abad ke 20*, Alumni Bandung, 1994
- Hartono, Sri Redjeki. S.H., Dr. Prof, *Kapita Seleкта Hukum Perusahaan*, Mandar Maju Bandung, 2000
- _____, *Kapita Seleкта Hukum Ekonomi*, Mandar Maju Bandung, 2000
- _____, *Bentuk-Bentuk Kerjasama Dalam Dunia Niaga*, IKIP semarang, press, 1980

Henry Cambell Black, MA, *Black's Law Dictionary with Pronunciation*, fifth edition, 1979

J. Moleong, Lexy, *Metode Penelitian Kualitatif*, Remaja Rosda Karya, Bandung, 1994

J. Satrio, *Hukum perjanjian, perjanjian pada umumnya*, Citra Aditya Bakti, Bandung 1992

Jauch, Lawrence R, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, Erlangga Jakarta, 1996

Jurnal Reformasi ekonomi, LSPEU Indonesia, vol 1 no 1 Jan-Mar 2000

Kansil, C.S.T. & Christine, *Kitab Undang-undang Hukum Perusahaan*, Pradnya Paramita, Jakarta, 1999

Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, Heinz Wehrich, *Essentials of management – Intisari manajemen 1*, Bina Aksara, Jakarta 1989

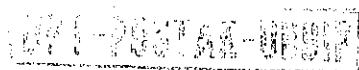
_____, *Essentials of management – Intisari manajemen 2*, Bina Aksara, Jakarta 1989

Makalah Prof. Dr. Sri Redjeki Hartono, SH, dalam seminar nasional peranan hukum dalam pembangunan ekonomi untuk mengantisipasi peluang dan Tantangan usaha kecil memasuki era pasar bebas Universitas Sebelas Maret, surakarta, 1996

Manchester Open Learning, *Mencapai Sasaran melalui Kerjasama Tim*, Gramedia Pustaka Utama, PT, 1997

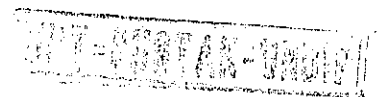
Muhamad Abdulkadir, Prof, SH, *Hukum Perusahaan Indonesia*, Citra Aditya Bakti PT, Bandung, 1999

_____, *Perjanjian Baku dalam Praktek Perusahaan Perdagangan*, Citra Aditya Bakti PT, Bandung, 1992



- Mohn Reinhard, Sukses dengan Partnership-siasat meraih sukses bisnis, Delapratasa, Jakarta 1995
- Napitupulu B., *Joint Venture di Indonesia*, Erlangga Jakarta, 1979
- Ohmae, Kenichi, *Dunia Tanpa Batas*, Binarupa Aksara, Jakarta, 1991
- Prabu Mangkunegara, Anwar, AA, Drs, Msi, Psi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Remaja Rosda karya, PT, Bandung, 2000
- Purwahid Patrik, Hukum Perdata II (perikatan yang lahir dari perjanjian dan Undang-undang), jilid I, semarang:jurusan Hukum Perdata Fakultas Hukum Universitas Diponegoro, 1988
- Poerwadarminta, *Kamus Umum bahasa Indonesia*, Balai Pustaka, Jakarta, 1986
- Purwosutjipto, HMN, SH, Prof, Pengertian Pokok Hukum Dagang (Bentuk-bentuk Perusahaan), Djambatan, 1992
- Pehiadang Rissard, T. Achdiat, Urip Yustono, *Konsultan Indonesia Dalam Perspektif*, Gramedia Pustaka Utama PT, Jakarta, 1997
- Sanusi Bintang, SH, MLIS, Dahlan, SH, MH, *Pokok-pokok Hukum Ekonomi dan Bisnis*, Citra Aditya Bakti PT, Bandung 2000
- Soekardono, Prof, Dr, SH, *Hukum Dagang Indonesia*
- Sri Wahyudi, Agustinus, SE, MBA, Manajemen Strategik-Pengantar Proses Berpikir Strategik, Binarupa Aksara, 1996
- Tjiptono, Fandy, *Manajemen Jasa*, Andi Offset, Yogyakarta, 2001
- Talizidhuhu Ndraha, Dr., *Pengantar Teori Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Rineka Cipta, Jakarta, 1999
- Moekijat, Drs., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Mandar Maju C.V., Bandung 1995

- Ramelan Rahardi, Iptek, Industrialisasi dan pengembangan Sumberdaya manusia : landasan pembangunan daya saing nasional dalam era globalisasi dalam cardiyon HIS (editor), menuju Indonesia baru, penerbit persatuan Insiyur Indonesia (PII), Jakarta, 1999
- Rahardjo Satjipto, Prof, Dr, S.H, *Ilmu Hukum*, Bandung, Alumni, 1992
- Soekanto Soerjono, *Pengantar Penelitian Hukum*, Jakarta, UI-press, 1986
- Schuler, Randall S, Susan E. Jackson, *Manajemen Sumber Daya Manusia menghadapi Abad 21*, Erlangga, Jakarta, 1997
- Syair Madani, jurnal ilmu hukum , vol II Nomor 2 Juli 2000, Fakultas Hukum Unisba
- Vollmar, HFA, Pengantar Studi Hukum Perdata Jilid II, Radjawali press, Jakarta 1984
- Winardi, DR, SE, Kapita Selekta Ekonomi Perusahaan, Nova, Bandung
- Wijaya Rai, I.G.,SH, MA, *Hukum Perusahaan*, Megapoin divisi dari Kesaint Blanc, Jakarta, 2000
- Wursanto, IG, Drs, *Kearsipan I*, Kanisius, Yogyakarta, 1991
- West, Michael, "Effective Teamwork-Kerjasama Kolompok yang efektif", Kanisius, Yogyakarta, 1998
- Gema Stikubank / Nopember 1998
- Sanusi Bintang, SH, MLIS, Dahlan, SH, MH, *Pokok-pokok Hukum Ekonomi dan Bisnis*, PT Citra Aditya Bakti, Bandung 2000
- Soekardono, Prof, Dr, SH, *Hukum dagang Indonesia I bagian pertama*, Dian Rakyat, 1983
- _____, *Hukum dagang Indonesia I bagian kedua*, Radjawali pers, Jakarta 1991



Saidin, Aspek Hukum Hak kekayaan Intelektual (Intellectual Property Right),
Raja Grafindo Perkasa PT, Jakarta, 1995

Sri Wahyuni, Agustinus, SE, MBA, Manajemen Strategik-Pengantar Proses
Berpikir Strategik, Binarupa Aksara, 1996

Yamit Zulian Drs. Msi, *Manajemen Kualitas Produk & Jasa*, Ekonisia,
Yogyakarta, 2001

Steafan Suprana, *Teknik Menyeleksi dan Merekrut Karyawan Profesional*, C.V.
Intermedia, Jakarta 1986

Henry Simamora, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE YKPN, Yogyakarta,
2001

Paul Hersey & Ken Blanchard, penterjemah Agus Dharma, P.h.D., *Manajemen
Perilaku Organisasi: Pendayagunaan Sumber Daya Manusia*, Erlangga
1995, Jakarta

Undang Undang No. 1 tahun 1995 tentang *Perseroan Terbatas*

Undang Undang No. 9 tahun 1995 tentang *Usaha Kecil*

Peraturan Pemerintah RI nomor 44 Tahun 1997 tentang *Kemitraan*

Peraturan Pemerintah RI nomor 32 Tahun 1998 tentang *Pembinaan dan
Pengembangan Usaha Kecil*

Keputusan Presiden RI nomor 99 Tahun 1998 tentang Bidang/Jenis Usaha yang
dicadangkan untuk Usaha Kecil dan Bidang/Jenis Usaha yang terbuka
untuk Usaha Menengah atau Usaha Besar dengan syarat Kemitraan .

Keputusan Menteri Pertanian nomor 334/Kpts/IK.210/6/1986 tanggal 4 Juni 1986
tentang *Pengembangan Budidaya Udang dengan Pola Tambak Inti Rakyat
(PIR)*

Keputusan Menteri Pertanian nomor 509/Kpts/IK.120/7/1995 tanggal 13 Juli 1995
tentang *Pedoman Kemitraan Usaha Perikanan dengan Pola Perusahaan
Inti Rakyat (PIR)*

Keputusan Menteri Pertanian nomor 940/Kpts/OT.210/10/1997 tanggal 13
Oktober 1997 tentang *Pedoman Kemitraan Usaha Pertanian*

Keputusan Menteri Pertanian nomor 944/Kpts/OT.210/10/1997 tanggal 13
Oktober 1997 tentang *Pedoman Penetapan tingkat Hubungan Kemitraan
Usaha Pertanian*

Keputusan Direktorat Jenderal Perikanan nomor 1251/Kpts/KL.420/II/1998
tanggal 12 Februari 1998 tentang *Petunjuk Pelaksanaan Pedoman
Kemitraan Usaha Perikanan dengan Pola PIR*